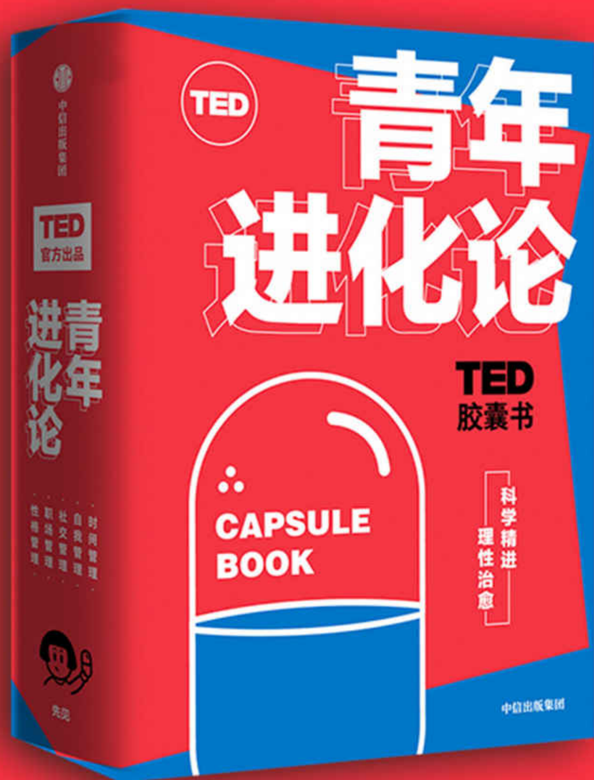
《TED胶囊书：青年进化论》

（套装共5册）



TED



中信出版集团
CITIC Press Group

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

《TED胶囊书：青年进化论》

（套装共5册）







中信出版集团
CITIC Press Group

TED胶囊书：青年进化论（套装共5册）

[美]艾伦·莱特曼 [加]布莱恩·R.利特尔 等著
王社国 徐彬 等译

中信出版集团

目录

如何有效地浪费时间

如何重新设计你的人生

自驱力：企业睡人自救指南

不做沉默的大多数

临时社交：后会无期的陌生人如何改变你

版权页

TED
胶囊书

青年
进化论



如何有效地浪费时间

[美] 艾伦 · 莱特曼 / 著
(Alan Lightman)

王社国 / 译

Dola Sun / 插画



思想需要徘徊
有时候，最好的事情就是
什么都不做

中信出版集团

目录

1 柬埔寨某村庄

2 互联网之困

3 烦躁的世界

4 玩耍的好处

5 无意识的思考

6 停机与更新

7 两种时间观

8 半心主义

致谢

版权页

此书献给

Bruce、Sheila、Ken、Mark、Getchen、Michael、Asia

以及我在阿拉斯加的其他朋友

感谢他们帮助我

以最美好的方式浪费了很多时间

1 柬埔寨某村庄

不久前，我去了一个位于柬埔寨偏远地区的小村庄，世界上许多农村地区都有了现代化的管道系统、新式电烤箱、卫星电视和其他的便利技术，但是这里却什么都没有。这个村庄叫Tramung Chrum，当地居民的住房都是只有一个单间的棚屋，水电不通。小屋里挂着灯泡，供电靠的是汽车电池，做饭用的是明火。村民靠着种植水稻、西瓜和黄瓜过活。他们认为万物有灵，信仰一种较为温和的伊斯兰教派“伊玛目圣湛”（Imam San Cham）。每当有人生病了需要治疗时，村民们会举行仪式，召唤祖先、猴和马的灵魂，村民们彻夜狂舞，像是被鬼魂附身了一样，不同于此时的疯狂，村民们的日常生活十分平静。日出而作，吃过早饭，先是放牛出来吃草，然后溜达到稻田里打理庄稼。天色渐暗时，他们回到自己的小屋，拾掇些柴火来烧火做饭。

每天清晨，当地妇女们都会骑着自行车沿着一条满布车辙的红色泥巴路，赶到10英里（约16千米）外的集市，换取他们缺少的食物和货品。我通过翻译问其中一位妇女，每天这样一趟要花多长时间。她面露疑惑，答道：“我从没有想过这个问题。”

她对时间是如此不关心，这着实令我惊讶。当然，也很羡慕。生活在“发达”世界的我们，创造了一种争分夺秒的生活方式，每天宝贵的24小时都会被拆分、切割，化整为零到以10分钟为单位来讲效率。看医生时只要等待了10分钟以上，我们就会躁动不安、心情不悦。要是激光打印机每分钟连5页纸都吐不出来，我们立马会变得没了耐心。随时有网络，那是必需的。外出度假，也要带着智能手机和笔记本电脑。餐厅吃顿饭都要查看电子邮件。公园里散会儿步也不忘查查网上银行的账户。我认识的青少年，在他们醒着的时候，只要有“空闲”，至少每隔5分钟就要掏出手机看一看，有些父母也是如此。到了晚上，许多人就连睡着后，手机都要放在胸口或床边。放学后，孩子们还要忙着上钢琴课、舞蹈课、足球训练课和额外的语言课程。大学里的课程同样紧凑，以至我们的年轻人都没有时间消化和反思他们应该学习的内容。

我自己也检讨一下吧，花点儿时间来回顾一下自己每天的24小时是如何度过的：从早上睁开眼的那一刻直到晚上关灯前，我都在完成某些任务。我早上的第一件事是查看电子邮件。一天之中意外出现的任何空闲时间，都感觉自己像是裤子烂了个大窟窿似的，急着想要打上补丁。如果有一小时的空闲，我会用来在笔记本电脑上写文章或备课；如果只有几分钟，我会选择回封信或是在网上找篇新闻报道来读；即使只有几秒钟，我也要查收一下电话留言。不知不觉中，我想都没想就把自己的一天细分成了越来越

小的单位来有效利用，小到没有留下任何空洞、任何可供喘息的间隙。我很少有无所事事的时候，很少走我认为可能是死胡同的路。我很少“浪费”时间，像当地村民这样每天花几个小时去赶集却不计较一路上到底要花多长时间，也不想着在路上干点什么，这样的事情我当然不会去做。

这样的人可不只是我自己。我能从周围人身上察觉到紧迫感，一种隐隐约约对脱离时代、跟不上节奏的恐惧。我觉得自己像是卡夫卡小说《审判》里的约瑟夫，生活在一个充斥着怀疑的、强大的却无形的权威世界里。然而，如今的现实世界并没有权威，有的只是一种争分夺秒的普遍心态。

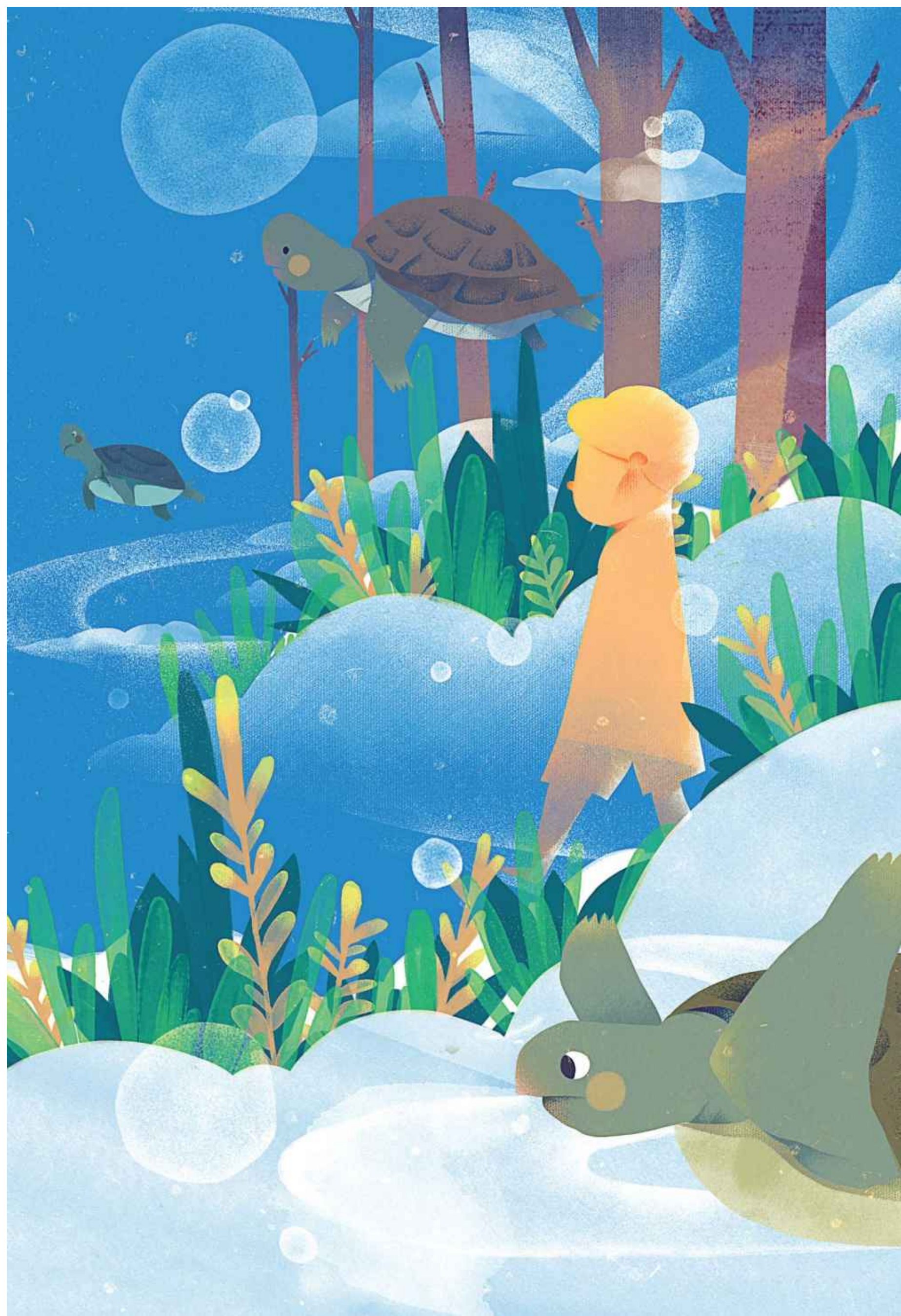
曾几何时，我的生活方式并非如此。我还记得儿时的那些时光。放学后，我喜欢绕路去穿过树林，独自从学校慢慢地走回家。一路上，只有我自己的脚步声会打破树林里的寂静。我会跟着乌龟，看着他们吃力地在泥泞的小路上爬行，心里想着：他们要去哪儿？为了什么？我会用掉下来的树枝搭房子玩儿。我会坐在玉米地池塘的边上，浪费几个小时的时间去观察浅滩里的蝌蚪或是风中摇曳的水草。我开始想东想西：晚上吃什么？上帝是男是女？蝌蚪知不知道自己早晚要变成青蛙？死了是什么感觉？长大了我想成为什么样的人？我膝盖怎么有块新伤？天色开始变暗的时候，我就溜达着回家了。

我问自己：在池塘边无忧无虑地挥霍了的那些时光哪去了？怎么就变样了呢？当然，答案的一部分是，我长大了。人一旦成年，就必然会有责任和职业带来的压力，能够意识到生活是多么的沉甸甸。当然，也并不只是如此。从我还年轻的20世纪五六十年代到今天，世界发生了巨大的变化。这种变化之大，以至改变了我们的沟通、行为和思维方法。然而这种变化又十分普遍而细微，我们几乎不能意识到它们的存在。除此之外，如今这个世界，速度更快了，规划更多了，分化也更明显了；少了耐心，多了噪声；联系越来越多，隐私越来越少。因为找不到更好的词语，我只能把这个世界称为“连线世界”。我这里用这个词，并不仅仅指数字通信、互联网和社交媒体，也指这个世界疯狂的节奏和躁动。

现如今的这种被时间推着走的“连线”的生活方式，包含许多不同的方面，但是都互相联结。所有这些都可以归根于近年来技术的进步和经济的繁荣，这二者的因果关系相当复杂。纵观历史，生活节奏总是受到通信速度提升的推动；反过来，通信速度又一直是技术进步的核心，技术的进步又缔造了互联网、社交媒体以及规模巨大且消磨大量时间的人际关系网，我将这些都简称为“网络”。这一技术也是经济总体发展的一部分，提高了工作场所的生产力。想到“时间等于金钱”的公式，生产力的提高又使人们更加意识到，在使用时间上，要以赢利为目的、以目标为导向——为此付出的代价，是人们没有了可供思考和自由挥霍的时间。

然而，技术只是一种工具，离不开人手的操作。我相信，技术发展的背后，是我们人类的思维方式、存在方式乃至社会道德观和心理状态的改变。我们中的许多人，一个小时的时光都舍不得虚度；没有外界的刺激时，独自在房间哪怕10分钟都坐不住；到树林里散会儿步都必须带着智能手机。这种病态的行为，本身就是“连线世界”这一母体的一部分：嘈杂、匆忙、相互关联却又各自分裂。

当然，近年来的技术和经济发展在许多方面都是有益的。通过互联网，偏远地区的医生可以快速获得大量有关症状、诊断和治疗的医疗信息，相距甚远的家人也能像在同一间房子里一样面对面交谈。随着速度越来越快、生产力越来越高，我们也变得更加富有，食物更多了，房子更好了，有了越来越多的车子、电话、电炉、电动搅拌机、真空吸尘器、洗碗机、微波炉、电冰箱、电视机、iPhone、iPod、iPad、CD机、DVD机、加湿器、复印机、空调机、取暖器，等等。作为一名科学家、作家和社会企业家的我，从近年来的技术进步中同样获益匪浅。如今，我可以通过互联网来做研究，浏览大量真实信息，而这在过去却需要到很远的图书馆才能获得，要么就是通过邮寄的方式才能得到所需的文章或资讯。多年来，我一直在负责一个促进女性发展的项目，要是没有能将我在马萨诸塞州康科德的办公桌和我在金边的第二办公室快速连接到一起的通信技术，这个位于东南亚的项目我是不可能接手的。我非常钦佩那些让现代生活成为可能的技术和专家。但是，这些发展是付出了代价的，而现在正是该思考我们付出了什么代价的时候了。



我们究竟失去了什么？如果我们被自己的日程安排、任务清单和关系网所

压垮，没有片刻时间能用来对自身和所处的世界进行思考和反省，我们会失去什么？如果我们连独自坐在安静的房间里思考哪怕10分钟都做不到的时候，我们失去了什么？如果我们连让自己的思维自由驰骋的时间都没有的时候，我们失去了什么？如果我们，甚至孩子们都没有了玩耍的时间呢？如果再也体验不到慢节奏带来的生活质量，信息量都是超负荷的，没有了静谧或隐私，又会怎么样呢？更确切地说，当我一天中的每个小时都必须有事做的时候，我个人究竟失去了什么？当我几乎无法再让自己的思绪自由发散且没有争执分歧或截止日期的干扰时，当我很少能把自己从外部世界的匆忙和拉扯中抽离时，我失去了什么？

显然，我的创作活动是已经受到了影响的。心理学家很早之前的研究就已经表明，创造力在非结构化的娱乐时间和发散性思维中才能发挥作用，需要在充满生活气息的宅邸中通过漫无目的的闲扯展现出来。古斯塔夫·马勒[1]经常在午餐后散步三四个小时。散步过程中，他会时不时停下来，在笔记本上记下自己的想法。卡尔·荣格[2]的大多数创新性观点和作品，都是他在苏黎世时高强度的执业过程中抽出时间或是在他去波林根乡下的房子时完成的。格特鲁德·斯坦[3]在某一次创作过程中，曾回到乡下溜达着观察奶牛寻找灵感。爱因斯坦在1949年出版的自传中描述了他思想转变的过程——如何让自己的思想在诸多可能性中漫游、在先前没有联系的概念之间建立联系。这些都是在没有计划的前提下完成的。他写道：“我认为，毫无疑问，我们的思考……在很大程度上是在无意识中进行的。”难道，我们不应该为这样冒险性的心理活动留出一些空闲的时间吗？

大脑所需的休息时间也受到了影响。这种休息尤其来源于无所事事，来源于漫无目的的长途漫步，来源于远离喧闹世界才能求得的片刻清净。我们的大脑时不时会需要放松休息，这已经是几千年前就被广泛接受的人类需求，早在公元前1500年，印度教有关冥想的传统中便有所描述，之后的佛教同样有所提及，佛教《法句经》这样写道：“比丘去到僻静处（修禅），他的心是平静的，能清晰地知见正法，体验到凡夫所无之乐。”

但是我失去的，远不止此。我觉得我已经失去了内在的自我。这里所说的“内在的自我”，是指能够进行设想、幻想、求索、对自己的所处与所需不断发问的那部分自我，是真正自由的自我。我的内在自我能够使我以自己为根，使我能够独立于世，而孤独与反省则是滋养内在自我的阳光和土壤。当我倾听内心的自我时，我能听到灵魂的呼吸。那些呼吸十分微弱，需要静下来、慢下来，需要头脑中留有足够大而静谧的空间，才能听得到。如果没有了内在自我的呼吸与声音，我便成了这连线世界里的囚徒。

---

[1]古斯塔夫·马勒（Gustav　Mahler），奥地利著名作曲家、指挥家，现代音乐会演出模式的缔造者，代表作有交响乐《复活》《巨人》等。——译者注

[2]卡尔·荣格（Carl Jung），瑞士著名精神分析学家，分析心理学创始人，早期师从弗洛伊德。——译者注

[3]格特鲁德·斯坦（Gertrude Stein），美国著名犹太作家，代表作有《毛小姐与皮女士》等。——译者注

2 互联网之困

如今的世界并没有权威，有的只是一种争分夺秒的普遍心态。

2016年11月7日《时代》周刊的封面是一位年轻女孩，黑发齐肩，穿着一条牛仔裤，上身搭配粉色绑带衫，两只胳膊耷拉在身体的两侧。她看起来像是已经被生活榨干了汁，一副生无可恋的样子。对于我们这些有孩子的人来说，看到这张图一定会想：请不要让我的孩子也这样。画面上，女孩的旁边有一行文字：焦虑、抑郁与美国青少年。

当然，十几岁的孩子闷闷不乐、郁郁寡欢是常有的事。但我们要说的是另一回事，是不同于以往的东西：在美国，感觉"苦恼"的年轻人的数量在急剧增加。美国国家心理卫生研究所的数据显示，2010—2015年，一年中出现一次或以上重度抑郁症发作的青少年（12~17岁）的比例从大约8%增加到近13%。当然，抑郁症发作率在青少年间爆发式增长的促成因素有许多，但一些专家认为主要原因还是数字网络的大规模普及，并且青少年几乎没有任何机会或意愿去拒绝互联网。

互联网用虚拟现实替代了真实存在，前者是喧闹的、无情的，使人无法自拔、丧失人性，可以使人的一生都沉溺其中。网络一直向前冲刺，从不等待任何人。康奈尔自我伤害与康复研究项目主任贾尼斯·惠特洛克认为，我们的年轻人"身处大量的外界刺激之中，或无法摆脱，或根本不想摆脱，还有的是想摆脱却不知如何去做"。皮尤研究中心最近的一项调查显示，如今普通美国青少年每天会发出或收到超过110条短信。加利福尼亚大学（戴维斯分校）和得克萨斯大学达拉斯分校的研究人员在2015年进行了一项针对13岁儿童的社会媒体使用情况的研究，发现"他们的真实世界和网络世界之间并没有明确的界限"。今天的数字媒体设备与20世纪50年代的电视机之间的一个大的区别是，在过去那个年代，你的父母可以轻易关掉那台糟糕的电视机，而现在就没那么容易了，因为很多年轻人都拥有自己的数字媒体设备。

这种不间断的刺激会产生什么样的不良影响呢？新英格兰精神病学家罗斯·彼得森曾治疗过数十名青少年患者。他告诉我，在他看来，青少年抑郁和焦虑情绪增加的根源在于他们对"孤独的恐惧"。这种恐惧又与如今无处不在的社交媒体环境有着密切关系。现在的孩子们，生活在由脸书、Snapchat（色拉布，照片分享软件）和Instagram（照片墙）组成的虚拟星球上，几乎没有独处的能力，总是要彼此保持着联系。彼得森向我提到了一个首字母缩略词FOMO，代表"Fear of Missing Out"（错失恐惧症）。如果我们断开网络连接，不再接收无穷无尽、无处不在的图片、文

字、故事、消息、推特、檄文、真新闻、假消息、意外事件和人际联系，又真的会错过什么呢？网络就是一种瘾，只要按一下键盘就能获得一次满足。而且和任何其他毒瘾一样，网络的瘾永远过不够。我们的生活再也离不开网络信息这条河，时刻等待着下一次刺激的到来。一直害怕被落下，却总是被落下，这就是错失恐惧症。

彼得森所说的“孤独恐惧”和“错失恐惧症”都与“孤独”这个词有关。心理学家珍·特温吉（Jean Twenge）在她的新书《网上的一代人》（iGen）中引用了“监测未来”项目[1]的研究内容。该研究表明，从2007年开始，八年级、十年级和十二年级的学生在调查中同意“很多时候我会感到孤独”这一选项的比例大幅增加（2007年时，iPhone手机刚刚发布，还没有被普遍接受；然而，投资公司派珀·杰弗雷于2017年进行的一项调查表明，现在76%的青少年都拥有自己的iPhone）。特温吉调查了圣迭戈州立大学的本科生，询问他们睡觉时手机会放在哪里。几乎所有的学生都表示在睡觉时会将手机放在床边或枕下，至少是放在他们触手可及的范围内，临入睡前和醒来后都会翻看自己的社交软件。其中一名学生说：“我知道不该这样做，但我就是忍不住。”能说出这样的话，那就是成瘾了。

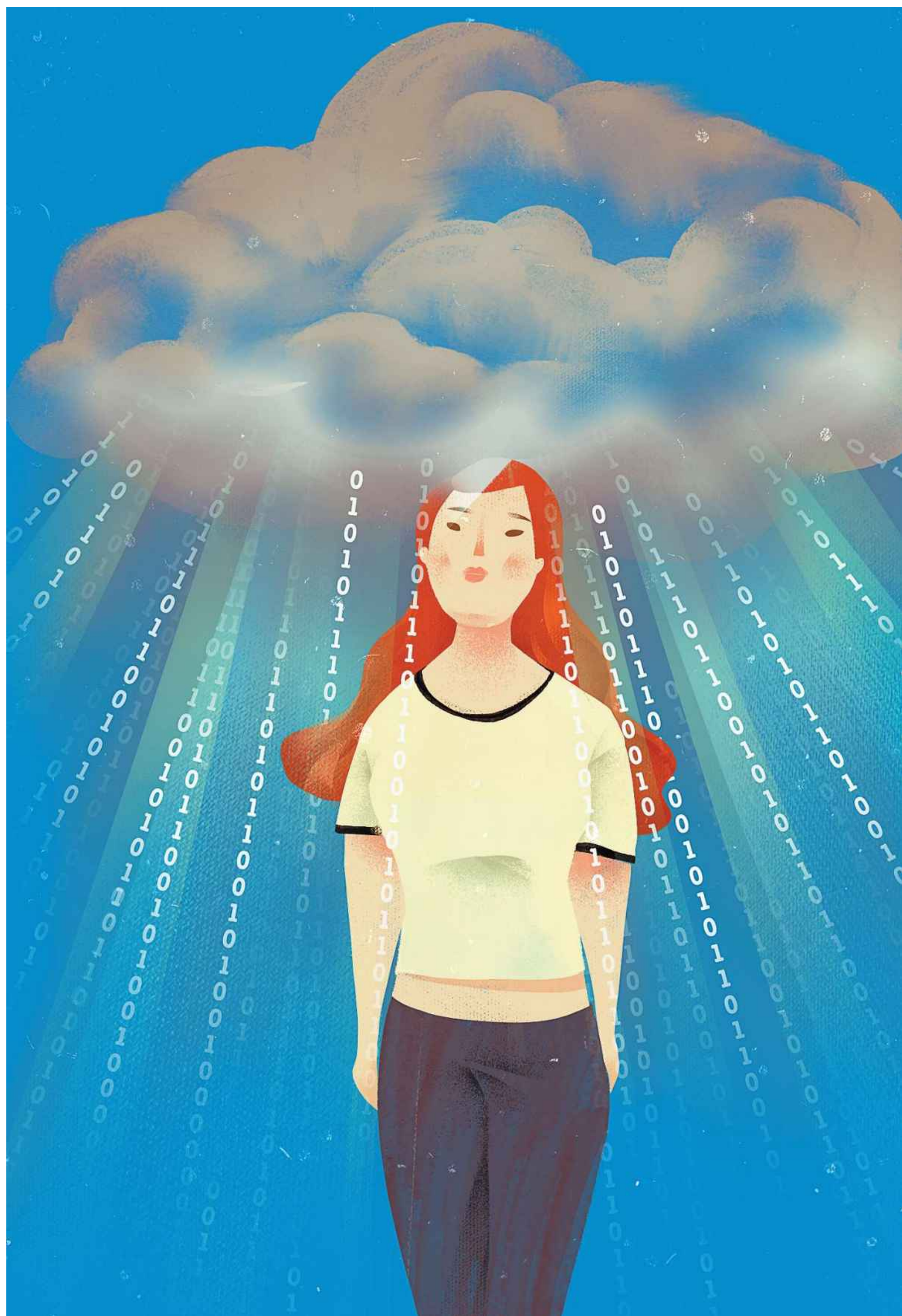
现代通信技术塑造了我们对世界的理解、对自我的认识和对个人价值的感知，塑造了我们的人际关系，甚至是我们对时间和空间的感受。正如我在麻省理工学院的同事、心理学家雪莉·特克尔（Sherry Turkle）在她的《一起孤独》（Alone Together）一书中所写的那样，“科技认为它自己是亲密人际关系的架构师”。在特克尔的研究中，一位名为利奥诺拉的57岁的化学教授表示：“我会用电子邮件约朋友见面，但是因为我很忙，所以我们经常相约一两个月后才见面。通过电子邮件约好以后，我们就不会再打电话。真的，我不会打给他们，他们也不会再打给我。知道我有什么感受吗？我感觉我已经‘把那个人打发了’。”奥黛丽是一名16岁的高中生，她告诉特克尔：“编辑（网络账户的）头像、个人信息，几乎就等同于是你在打造理想中的自己，然后将这些信息保存在个人账户中——关于你自己的东西，大可以随便写，因为这些人不认识你，你可以把自己打造成你想成为的人——也许在现实生活中，这样做对你来说是行不通的，但是放到互联网上没问题。”调查显示，自2007年iPhone问世以来，年轻人花在与异性约会和朋友聚会上的时间越来越少，他们更多的是宅在家里，通过数字设备与世界保持联系。

几年前，我和我当时25岁的女儿还有她的朋友一起出去吃饭。几位姑娘一坐下来，就将自己的智能手机放在了桌子上，像肺气肿患者到哪儿都要随身携带的微型氧气罐一样。每隔一两分钟，她们之中就会有人低头瞥一眼自己的手机，看看收到了什么新消息，还要发几条消息出去。聊天过程中，偶尔遇到一两个事实层面的问题时，她们会停下来，某个人会上网查

一查答案。她们的时间观念是什么样的呢？对于她们而言，整个世界都在她们一次次点击手机屏幕时被剁碎成两分钟大小的东西。这种没有实体的网络虚拟存在无疑是我们十分熟悉的，它是新的现实。对于年轻人和一些稍年长的人来说，这种人与世界之间的关系不过是新的自然规律罢了。然而，相比于20年前，当时的我并没有感觉到自己和女儿以及她的朋友是坐的同一张桌子。相反，我觉得我自己被数字化了，成了通过网络流量传输的一个个字节，口头的言语和面部的表情不过是其中的两个传输渠道。我的女儿和她的朋友只是坐在一起，而并没有真的在一起。事实上，她们根本就不在现场。

对于《时代》周刊封面上垂头丧气的那个美国少女来说，互联网是无穷无尽的，没有任何一位青少年或我们中的任何一个人能跟得上，因为我们甚至连自己的朋友发的大量状态都看不过来。我们难免会受到错失恐惧的困扰，总是会错过一些东西。因为数字屏幕取代了现实，成了人与人之间亲密关系的架构师，所以我们总会害怕孤独。我们会发现，自己几乎都没办法独自一人坐在安静的房间里去思考我是谁的问题。事实上，我们错失的最重要的东西，就是我们自己。

是我夸大其词了吗？如今这个世界，没有外界刺激的情况下，在安静的房间里几分钟都真的坐不住了吗？自己试一试就知道了。几年前，弗吉尼亚大学和哈佛大学的一些心理学家通过大学生做了这一项实验。受试者一共146人，都被要求独自坐在椅子上，在安静的房间里待12分钟。包括智能手机和手表在内的所有外部设备都会被收走，只允许他们接受一种外部刺激：椅子旁边的按钮在被按下时会对受试者施以电击。实验开始之前，研究人员要求受试者按下按钮，“只是为了练习”。所有受试者都报告说这种电击并不舒服，如果可能的话他们会避免受到电击。实验开始后，每一位受试者都会被要求在椅子上坐10～20分钟（实际上他们并不知道确切时间，因为设备都已经被收走了）。他们会被告知两点要求：不能睡着，也不能离开椅子，但是他们如果想按下按钮、感受下电击是可以的。研究人员发现，67%的男性和25%的女性都不会静静地坐在椅子上思考问题，而是在实验开始后12分钟内选择按下按钮来感受电击。



当然，受刺激的形式多种多样。持续不断且嘈杂的互联网带来的多任务处

理模式为我们提供了源源不断的刺激，我们早已对此习以为常。事实上，说来奇怪，我们的身体和大脑可能已经发生了变化，我们也许真的需要这些刺激和干扰才能使大脑和身体正常工作，就像药物依赖一样。在《分心》（Distracted）一书中，作者玛姬·杰克逊（Maggie Jackson）记录了当今世界诸多令人分心的事物。她的结论是，人类失去了关注任何事情的能力。长时间关注某一事物似乎会让我们感到紧张和不适。在一篇题为《没有落下工作？碎片化工作的性质研究》的文章中，加州大学欧文分校的心理学家和信息科学家发现，工人在工作期间每三分钟就会切换一次任务。这便是互联网带来的影响：我们对刺激和干扰的依赖已然成瘾，需要在工作中受到持续的干扰与中断才能满足，而这又导致更大了的压力与更多的分心，进而又使我们产生更大的依赖。

我承认，在我写这本书的4个月前，我买了一部智能手机。我已经屈服了。

如果我没记错的话，第一部手机是在20世纪80年代中期出现的。不久前，我还在用翻盖手机。这种手机能用来接打电话，我需要的也就是这一功能，就像锤子只是用来锤东西一样。即便是翻盖手机，我都不愿意用，因为我担心有了它无论我在哪里做什么，都可能被打扰，但是我的妻子总是希望在我旅行时能经常与我取得联系，这才有了手机。2000年左右，智能手机开始流行。那个时候，我就注意到了那些机器对使用者生活的操控——偷走了人们独享的安静时光，对所有的人生阅历和稀泥——我发誓永远不会用这样邪恶的机器。但是，我的妻子有智能手机，我的朋友们有智能手机，我的女儿们也有。大家都规劝我也买一部。

去年夏天的一个晚上，雾很大。我开着船驶往缅因州小岛上的家。当时因为雾气弥漫，我迷了路。和我在一起的，是我的妻子、两个女儿、女婿和3岁的孙女。如果是在晴朗的夜晚或在有雾的白天，我都可以在我家附近的水域航行，但是那晚天黑雾大，手电筒的光甚至是航海照明灯在这样的夜晚看起来都像是裹着黑边的蚕茧般若隐若现，这种天气根本不可能开得了船。我担心撞到暗礁，害怕开到外海，船上的所有乘客都感受到了我的恐慌。慌乱了几分钟后，女婿拿出了智能手机，只是按了几个按钮，屏幕上就奇迹般地出现了一张这里的地图，图上有个闪烁的小点，精确定位了我们所在的位置。在手机的帮助下，我们轻松地穿过浓雾，导航到了岸边，进了船坞。

彼时彼刻，我决定买一部智能手机。我向自己承诺，只用来打电话和导航。买了手机的几个星期后，我去了一个陌生的城市，这里的街区我并不熟悉，需要打出租车的时候，我就用智能手机联系了网上约车软件。我内心感到阵阵愧疚，但手机打车真的是太方便了，我都不用再支支吾吾地给调度员讲我的位置了，因为这张虚拟的网能够马上知道我在哪儿。之后的

某一天，我听到手机哔了一声，是大女儿从几百英里外发来的新消息，附着当天早些时候孙女参加舞蹈演出的视频。我通过语音在手机上输入了一段文字（没错，是用嘴说）回复了过去，母女俩几秒内便收到了消息。我还记得那一刻的感受，我有觉得自己失去了安静、私密和沉思的空间吗？并没有。看到身穿粉色紧身衣、脚踩舞蹈鞋的孙女跟着音乐节拍扭着屁股，我感到很开心。

还有一次，是在机场等航班。以往，我会读本书、写些日记来打发时间。我的智能手机放在我随身携带的包裹的口袋里，拉链是拉上的，离我只有4英尺（约1.22米）远。我可以透过面料看到手机的轮廓。我是不是应该拿出日记本，记录下我前一天的见闻呢？我没有主动去想那部手机，但我知道它就在那里。但是，已经几个小时没有查看邮箱了，会不会有什么重要消息，需要我立即回复呢？我的所有这些想法都是模糊的，几乎是无意识的，就像是一块不起眼的旧伤疤一样。我想都没想，都没有过脑子，就拉开了拉链，取出手机开始查收邮件。

事情就是这样。明知有上瘾的危险，我还是违背了自己的意愿，最终卷入这场网络的旋涡之中。当时的我，想必是听到了女海妖塞壬[2]的美妙歌声后中了魔吧！早该把自己绑起来呀！

---

[1]监测未来（Monitoring the Future）是一项针对美国公民行为、态度和价值观的调查研究，调查对象的年龄跨度从青少年到成人。——译者注

[2]塞壬是古希腊神话中半人半鱼的美丽女海妖，以美妙的歌声诱使航海者驶向礁石或进入危险水域而沉没，船员则成为塞壬的腹中餐。此处作者是在自嘲在航行中迷失方向时没能守住底线，使用了手机导航。——译者注

3 烦躁的世界

连线世界中，我们错失的最重要的东西，正是我们自己。

赫特福德大学与英国文化协会合作进行的一项重大研究发现，从1995—2005年的10年间，全世界32个城市的行人步行速度增加了10%。

我们是如何走到这一步的呢？

首先要提到的是商业。生活节奏总是受到商业节奏的驱动，而商业活动的节奏又总会受到沟通速度的影响。在1881年出版的《美国人的焦虑：成因及影响》（*American Nervousness，its Causes and Consequences*）一书中，医师乔治·比尔德（George Beard）注意到了当时新兴的铁路和电报技术给公众造成的焦虑与压力。如今，给公众带来更多焦虑与压力的是互联网。19世纪电报发明后，信息的传输速度大约是4比特每秒。到1985年，公共互联网出现前夕，信息传输的速度达到了大约每秒1000比特。而如今的信息传输速度则达到了约每秒10亿比特。一位执业30年的律师朋友写信告诉我，她"接待客户、整合信息和撰写法律文书的心智能力已经被技术超越"。她表示，电子邮件出现后，客户给的期限开始变短，即使是复杂的案件也不例外。律师行业已然"从一项要求理性的职业永久性地变成了马拉松比赛"。还有一位朋友在一家大型软件公司工作，他向我描述了他们公司"高效"的面试流程：首先，招聘委员会的几位面试官会对某一位应聘者进行单独面试。面试结束后，他们不会面对面讨论该应聘者，而是要在面试结束后的20分钟内写下对该应聘者的印象，然后通过电子邮件发送给团队的其他成员。不能在规定时间内完成这一过程的面试官会被踢出团队，而其他事务则继续进行。

因为时间和金钱之间的关系，工作场所的大部分节奏感和压力感最终会延伸到生活的其他部分。自工业革命以来，人们开始用时间衡量劳动力，生活在发达国家的人们已经接受了"时间就是金钱"的口号。50年前，经济学家加里·贝克尔（Gary S. Becker）详细分析了家庭的"时间成本"。他将工作时间和非工作时间进行了对等，也就是在将不同类型的休闲时间与其能够获得工资的工作时间进行比较时赋给它们一个值。贝克尔得出的结论十分直观：单位工作时间内获得的工资越高，人们花在各种休闲活动上的时间就越少；而且随着技术的不断发展，单位工作时间内获得的工资已经越来越高。

我们的生产力水平在不断提高。平均来看，每小时的劳动能够生产比过去更多的产品。美国劳工统计局的数据显示，自1950年以来，劳动生产力已

经翻了两番还要多。伊利诺伊大学已经退休了的名誉社会心理学家哈里·特里安迪斯（Harry Triandis）曾表示，在与高速通信技术加持下的高水平生产力结合后，时间金钱等式“给了人们要争分夺秒的紧迫感”。当这个等式与网格力量相结合时，贝克尔的预测便会成为现实。

《哈佛商业评论》近期对483名专业人士进行的一项调查发现，60%的智能手机用户平日每天工作不少于13.5小时，周末还要工作5小时，每周工作时长为72小时。技术进步和经济发展并没有给人们更多的时间去休闲放松（包括浪费），反而延长了人们的工作时间。

时间金钱方程式的一个极端例子是其对法律行业的影响。律师事务所采用的“计时收费”方式臭名昭著，为了确保律师工作的每一分钟都能获利，律所将可计费单位工作时间缩短至0.1小时，也就是6分钟。现工作于波士顿学院的法学专家凯瑟琳·凯文妮（Cathleen Kaveny）开展了一项研究，其结果表明，重视单位工作时间的货币价值已经成了律师的一种主要心理状态。她在《洛约拉大学芝加哥法律期刊》上发表的一份报告是这样开头的：“许多律师，尤其是在大公司工作的律师，都非常地不开心。他们也许富有或今后会富有，但他们也很悲惨，至少他们自己是这么认为的。”文章后面的内容，是她对这一问题的原因分析。

实际上，计时收费这种无情的要求是大型律所的律师生活不愉快的根源，其中一个原因是律师（尤其是年轻合伙人）工作时间过长带来的巨大的压力。然而我认为，与加班相比，这种计时收费的计算方式给服从这种安排的律师带来的危害更为严重且不易被察觉。计时收费制度是对律师工作时间的意义和目的的曲解和中伤，因而也是对律师职业的误解与黑化。毕竟，人总要处在时间的维度内，需要消耗时间来工作。这种错误的理解最终会使时间屈服于金钱，对人类的发展非常不利。

这种争分夺秒的紧迫感已经影响了人类生活的方方面面，渗透到了我们的思想、日常活动、饮食、假期、家庭时间、家长与孩子的关系之中，成了我们呼吸的空气，在我们的精神和内心世界的边缘建起了高高的围墙，甚至影响了我们体验愉悦的能力。多伦多大学社会科学家桑福德·E.德芙（Sanford E. DeVoe）和朱立安·豪斯（Julian House）进行的一项有趣的实验——调查了有关大学生工作和年收入的问题。

学生们被分为两组——控制组和实验组。控制组被要求听歌剧《拉克美》中“花之二重唱”的第一部分，实验组则被要求听同一段音乐，但条件是听前先计算自己的时薪是多少。音乐播放完毕后，两组受试者被要求立即回答“你现在有多开心？”这一问题，并按照从“一点也不开心”到“非常开心”的范围内选择他们开心的程度。结果是控制组在听完音乐后比实验组更开心。德芙和豪斯得出结论：“给时间标价会使人变得不耐烦，降低了

个人从美好经历中获得快乐的能力。”

想想我们的年轻人和学生，日程紧、会议多、工作忙，既要花钱又得想着挣钱，生活的压力是多么的大。调查显示，与青少年抑郁情绪上升相似，大学生群体的压力也呈现了增加的趋势。根据美联社和校园音乐电视台（mtvU）的一项调查，2003—2008年，表示在过去几个月中感到压力很大的大学生人数增加了20%。加州大学洛杉矶分校高等教育研究院对683所大学的350000名学生进行了调查，发现自1985年调查开始以来，大学新生的压力一直在增加。该校教育学教授琳达·萨克斯（Linda J.Sax）表示：“这（趋势）反映了如今的社会生活节奏在不断加快，计算机和其他媒体更是在其中起到了加速的作用。”密苏里大学新闻专业学生麦肯娜·巴尔克利（McKenna Bulkley）这样来描述她的生活：

来快速了解一下我的日常：起床、吃早餐（并不一定每次都吃）、喝咖啡，然后赶去上几个小时的课。偶尔能挤出一两个小时去做点校内兼职或做作业，然后糊弄着填饱肚子、喝杯咖啡，马上又去做第二份兼职。我在那里待满7个小时，然后回家做作业做到不知道几点钟。第二天一早，虽然疲惫不堪但还是得起床，再次重复前一天的内容。如果有幸熬到周末，我会多去上一天班，或者赶赶前几天没有机会完成的作业。为了给自己的脑子一些慰藉，我多多少少隔个一两周会找时间和朋友一起待会儿，要么至少会上Netflix（网飞）追个剧。事实上，我所知道的大学生里，没有几个人是不像我这样把日程安排得这么满的。即使他们有幸不用打工，他们的日程里照样会排满各种课外活动、实习和任何其他在毕业后可以填到简历里的东西。当然，我们是充满压力的一代人，我们必须这样。

《大学世界新闻》上有一篇名为《信息超载，学生需要批判性思维能力》的文章，作者亚当·派克（Adam Peck）在文中写道，今天的学生已经被信息所“淹没”，然而，“虽然信息时代有着巨大的教育潜力，但学生似乎缺乏评判信息、选择信息和为自己所相信的信息辩护的能力”。这也没什么好奇怪的，学生们哪有时间去反思他们所学过的内容呢？起码我们前面提到的学生巴尔克利是没有的。



凡事讲求速度和时间安排的这种社会风气甚至已经渗透到了小孩子们的生

活中。作家雷切尔·加林豪斯（Rachel Garlinghouse）这样描述现在儿童的生活：“和许多其他父母一样，我也感受到了巨大的压力。要教会我的孩子在学步期就能用汉语从一数到十这件事给我带来了很大压力；帮助孩子在幼儿期发现自己的天赋特长，保证孩子能在特长方面勤加练习（每周至少得5次）并拔得头筹，也给我带来了压力；为了能让孩子将来取得成功，每个学期至少要给孩子报名4个活动，同样是一种压力。”

我不知道现在有多少孩子能像我小时候那样，浪费几个小时绕道从学校走回家，花上几小时只为观察水坑里的蝌蚪或风中摇曳的水草。我自己的孩子是不曾经历过这些的，他们的下午总是排满了各种体育活动和课外辅导班。如今他们也已经长大成人，成了家，同样在努力应对他们的孩子们的繁忙生活。而我那只有4岁的孙女，已经学会了如何在智能手机上按键和联网。

这一切都发生得如此之快。50年前，互联网都还未出现。25年前，谷歌还没有成立。然而，尽管发生了这样大的变化，我们却还未曾注意到。（我们怎么可能注意得到呢？毕竟有那么多令人分心的事物。）我们被技术发展和经济繁荣发展的浪潮裹挟着不断前进，并没有注意我们要去向何方。不知不觉，我们的世界形态发生了变化；不知不觉，我们失去了沉默，没有了冥想的时间，失去了思想的空地，没有了曾经的隐私。我们已经忘记了自己是谁、对自己最重要的是什么。所有这一切的发生循序渐进却又势不可挡，让我们丝毫察觉不到，像是我们已经耳聋眼瞎了一般。即使是现在，我们中的大多数人都还没有注意到，我们已经再也听不见了。如今的我们，已经接受了这个世界的现状。

我住在离瓦尔登湖不到一英里（约1.61千米）远的地方。在湖东侧的树林里，亨利·大卫·梭罗（Henry David Thoreau）搭起了一座小木屋，后来的那本伟大著作便是在这里完成的。偶尔有些日子，我会在湖边独自散步，从生活的匆忙和起伏中给自己腾出几个小时来放松一下。我走在一条蜿蜒的小土路上，比那个柬埔寨村庄的妇女们所走的路还要略微窄些。这里的空气在冬日里显得干燥且寒冷，到了夏天则是飘着阵阵花香的和风。到了冬天，这条小路上往往只有我一个人，整个世界都安静了下来，呈现出纯净的白色。湖水有时会结冰。走在雪地里，只能听到脚踩着雪发出的嘎吱声。春天的时候，湖面多了些鸭子，我可以听到燕八哥、山雀和红尾鹰的啾鸣。“我们的生命因琐事而浪费，”梭罗写道，“求简、求简、求简！我想说，生活中有二三事足矣，不要搞得千头万绪。”我想挽回自己已经失去了的东西。我希望生活在慢节奏的世界里，我渴望自由。但是我却感觉自己生活在无形的铁笼中。当我在池塘边散步时，互联网的电磁波从我的身体直穿而过。科技既是一种祝福，也是一道诅咒。在梭罗生活的年代，铁路便是当时的新技术。“并不是人坐上了火车，”梭罗写道，“是火车坐在了

人身上。”我还有路可逃吗？还能回归宁静吗？一片叶子从树上缓缓地飘了下来，我目不转睛，看着它何时能落在地上。

4 玩耍的好处

在上中学和小学的时候，我很喜欢摆弄些小玩意儿。

我喜欢做各种实验。我把二楼卧室的一个大衣柜改成了一间小实验室，我所做的实验大多是在那儿完成的。在这间自制的炼金房里囤着电阻、电容、各种厚度和等级的线圈、电池、开关、光电管、磁铁、试管、培养皿、本生灯、天平、形态可爱的玻璃烧杯，还有从毫无戒备心的供应品商店偷偷买来的一些危险化学品。只要和我的这些装备待在一起，我就感觉很高兴。记得有一次，我做了个“碳化炮”。为了做这么个玩意儿，我找了个装网球的罐子，把一个火花塞焊到了罐子的一头，电线一端连接火花塞的触点，留足安全距离，另一端连接电池。我会在罐子开口一端放一些电石和水，然后把罐口塞住。爆炸性气体产生后，我就马上用火花塞打火。大炮发出的响声非常大，附近的邻居都可以听得到。

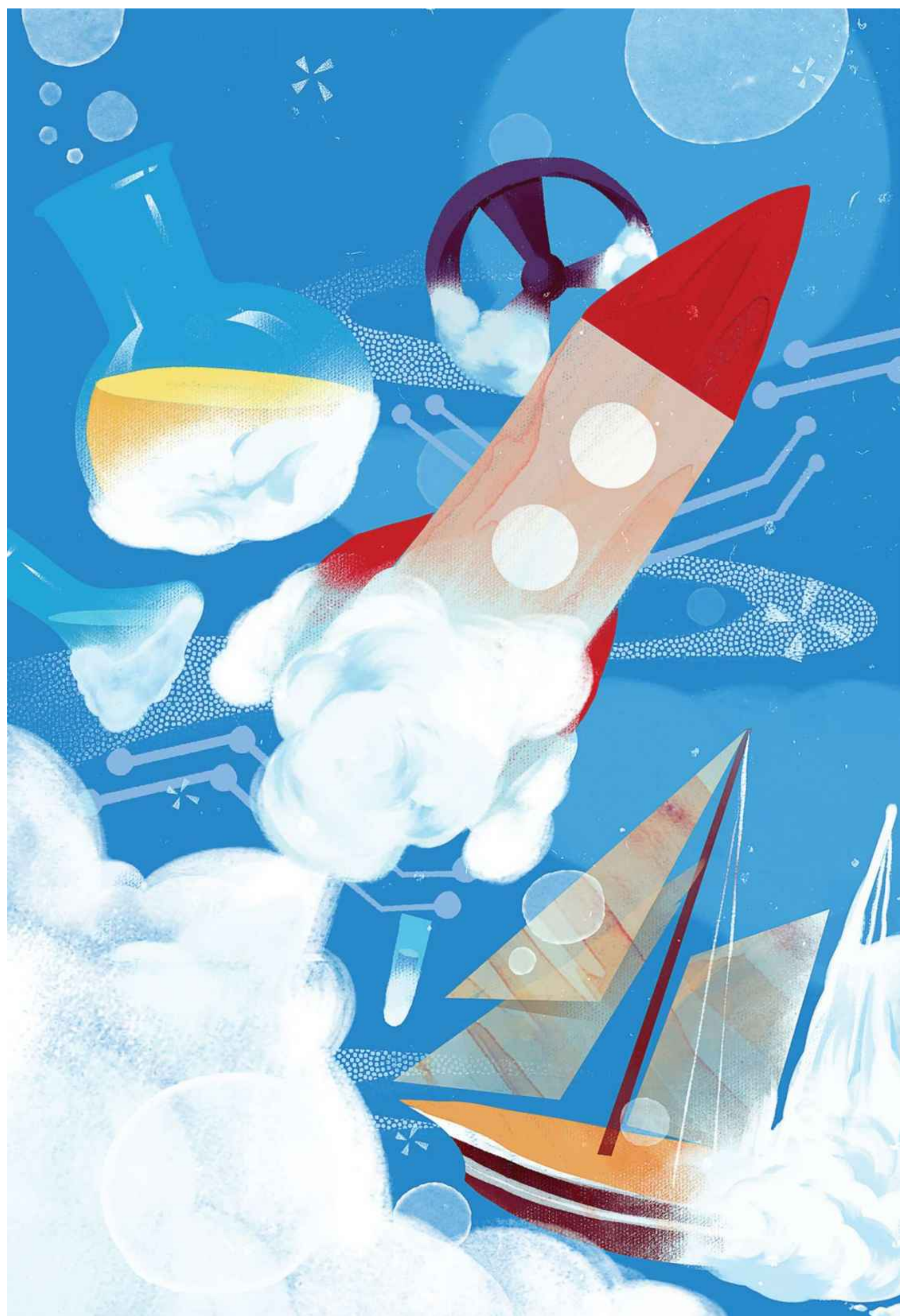
我还自制过一个火箭，乘客是一只蜥蜴。火箭燃料是我自己尝试着混合的。如果燃烧得太快，燃料就会像炸弹一样爆炸，太慢又像是个烧烤架只会发出嘶嘶声。我需要的是正确比例的硫、木炭和硝酸钾（这些原料本身是无害的，但混合在一起就成了危险品）。火箭升到最高点时，我自己设计的水银开关会点燃火药，载有蜥蜴宇航员的太空舱便会被弹射出来，然后在降落伞的作用下又飘落到地面。

和我一起参与其中一些冒险的，是我在学校认识的一个朋友。他叫约翰，比我大一岁。周末的时候，我们会躺在我的或他的房间里，百无聊赖地听着鲍勃·迪伦的歌，偶尔会琢磨点什么刺激下我们的想象力。有时我们走到位于杨林大道的“克拉克&法耶”去，这是孟菲斯最好的五金杂货店。我们会在店里耗上一整天，在摆满了铜线、套筒扳手、二极管、电池和奇形怪状的金属支架的货架间晃悠。虽然并不是马上要用，但我们还是会买一些回去。

我们合作最成功的一次，是制作了一个通过声光传播信息的设备。这个小玩意儿的主体部分是一个用鞋油罐的盖子制成的话筒，然后紧紧地裹上一块破气球。在这层薄薄的橡胶膜上，贴上一小块镀银玻璃，起到镜子的作用。当有一道光束照在上面的时候，它会将光反射回来。当有人对着话筒说话时，橡胶膜就会震动，反过来又带动镜子震动。这些震动会使反射光产生闪烁，就像通过湖面的涟漪反射出来的日光一样。这样一来，说话人表达的信息便被准确地转化为光，每一次声音的高低起伏都被转化为光的明暗。被反射后，这些闪烁着的光束穿过约翰杂乱的卧室，照射在接收器上。接收器主要是用扩音器、麦克风和能够将不同强度的光转换成不同强

度电流的光电管等现成的东西组成的。经过这一系列的传输和转换，说话人的声音便在另一端得到了复原。

我还有很多其他作品，但没有一项是学校留的作业。这些小发明只是我在放学后的漫长午后，没有去玉米地旁的池塘边闲逛时，为了找点乐子才做的事儿。事实上，平常我脑子里没有任何明确需要做成的事，只是喜欢搅和些化学品，想看看这样做会产生什么反应，或是摆弄下电池、开关和电线什么的。很多时候，我做的这些事儿并没有任何结果，我不过是在探索自己头脑里的世界和隐藏其中的秘密通道，是在玩儿罢了。



现在回想自己做过的实验，无论成功与否，我能感到它们都是我想象力发

展的一部分，是我自己的神秘世界里的一部分，而不是老师的世界、父母的世界，不是充满屋舍、习俗和法律的世界，而是属于我自己的世界。实际上，我觉得这些实验是有些叛逆甚至是颠覆性的，因为世界上没有任何权威指派或是要求我做这些。（约翰和我从来不留存新零件的说明书，我们更喜欢通过不断试错来解决问题。）不知不觉中，我把自己与充满了精心组织、烦琐规则和周密安排的世界越拉越远，脱开了我自己的思想的缰绳。我是属于偏好科学的那一类，我所描述的许多实验都与科学有关。对于其他有着不同爱好和时间分配的孩子而言，他们的作品可能会是诗词歌曲，或是纸制小动物。

从各方面来说，从精心的组织和周密的安排中逃离出来，在没有时间要求的情况下进行空间的放纵，个人内心世界的发展繁荣，以及想象力的充分释放，这四者是相互联系的。新西兰著名教育家布莱恩·萨顿–史密斯（Brian SuttonSmith）一生都在学习戏剧。他认为“游戏能够给每个孩子都带来收获，他们在各种各样的角色扮演的游戏中建立自信，从而使自己的内心世界更为强大，生活方式更有着主观意识。这种生活，成了孩子们自己相对私有的财产。孩子们最早玩的过家家游戏，将成为他们发展私人和公共二元生活的基础，这种二元性是我们成年人都有的”。在游戏中，我们生活在自己创造的私人世界里；在游戏里，规则会受到质疑、修改甚至完全废除。丹麦研究员西格纳·朱尔·穆勒尔（Signe Juhl Møller）在与其他研究人员的共同研究中发现，当孩子们玩耍时，特定玩具或物品的含义可能会发生变化，从而赋予玩具新的用途。穆勒尔表示，“这些对玩具的新看法和用途，可能会违反游戏本身或游戏之外的规则和规范”。当我们在玩耍的时候，我们是自由的。我们不受权威的控制，没有网络的诱惑，不受时间的限制。我们被放任不管，可以在我们自己脑海中尽情漂流。加拿大教育家瓦莱丽·范·考文伯格（Valerie Van Cauwenberghe）认为：“玩耍是儿童自由选择参与的所有自发性、创造性活动的总和。教的冲动和学的渴望绝不能发生矛盾冲突。”

被时间推着走的生活方式正在侵蚀孩子们的游戏空间，危害我们的孩子。在美国儿科学会的一份临床报告中，医师肯尼斯·R.金斯伯格（Kenneth R. Ginsburg）写道：“在玩耍的过程中孩子们可以发挥他们的创造力、培养他们的想象力和思维的敏捷性，提升身体素质、感知能力和情绪控制力。”然而“现在许多……儿童却在压力越来越大且急于求成的抚养方式下成长起来，限制了他们本可以从儿童自主玩耍的过程中获得的保护性效益。”心理学家凯茜·荷西–帕瑟克（Kathy Hirsh-Pasek）和罗伯塔·米柯尼克·戈林科夫（Roberta Michnick Golinkoff）以及他们的同事也得出了相似的结论。他们发现，过去几十年来，能够让孩子们自在玩耍的时间越来越少。

萨顿–史密斯认为，不只是对儿童，玩耍对于成年人同样重要，这其中就包括为了找乐子而开展活动，找时间放松头脑，做白日梦，有的时候甚至是拖延磨蹭。几年前，威斯康星大学麦迪逊分校商学院人力资源管理专业助理教授基哈尔·史恩（Jihae Shin）进行了一项简单的实验，测试了游戏和拖延对创造力产生的影响。史恩教授将被实验对象分为三组，让他们构思新的商业创意。第一组直接抛出了他们的创意。第二组在提出他们的创意前，先花几分钟时间玩了“扫雷艇”或“单人纸牌”这两款在20世纪90年代十分流行的电子游戏。随后，几位独立的商界专家对两组被试提出的想法进行了评估，发现第二组中那些“拖延”几分钟的人显然更有创意。此外，第三组是先玩游戏然后才被告知实验任务。史恩发现，第三组并不比第一组提出的想法更有创意。显然，提升创造力的决定性因素似乎是能够给人一定时间，在轻松惬意的氛围中和潜意识状态下思考给定的问题、在游戏中探求各种可能性。而这其中的关键在于，在游戏开始前就要向大脑给出特定的问题。在这种情况下，看似是拖延或逃避问题的举动实际上可能正是对头脑的有益利用。（下一章中我会更多地提到大家所说的“有准备的”头脑。）正如爱因斯坦所说，许多灵感的闪现和问题的解决正是在无意识中进行的，这就需要足够的空间和时间。

动物研究员很早就注意到，所有拥有较高智商的动物都会参与某种形式的游戏。猴子会嬉戏打闹；猫咪会互相追逐，用爪子玩弄飘曳的绳子；海狮会互相投掷棍子；当有大船接近的时候，海豚会停下自己正在做的事情，乘着船首两侧的浪花做游戏。有一次我在海上乘坐一艘小型帆船时，一只海豚不仅追着我们的行船游戏，还会跳起来跃过船尾。YouTube上有一段几分钟的小乌鸦视频特别搞笑。一开始，这几只小鸟有些无聊，其中一只发现了树上低垂着的一段树枝，就飞了过去，抓住树枝开始来回荡。虽然这样做并没有任何意义，但其他几只乌鸦注意到了自己的小伙伴玩得这么开心就加入了进去，轮流抓着树枝荡起秋千来。心理学家安东尼·佩莱格里尼（Anthony Pellegrini）及其同事得出的结论是：游戏能够使人关注过程而非目的，人和动物皆是如此；在玩耍的过程中，人们可以尝试新事物，不断地改变、调整和探索；游戏可以使人在轻松惬意地欢度时光的同时，不知不觉地使内在自我变得强大起来。这些研究人员认为，我们称之为“游戏”的这种漫无目的的活动，一直以来都是高级认知动物培养问题解决能力和情感意识的关键。

佩莱格里尼也是一名教育家，他呼吁美国学校留出更长的课间休息时间。他指出，大多数东亚国家的小学，儿童每40分钟左右就会休息10分钟；中学里，学生们每隔45分钟休息10分钟；

到了高中，每55分钟休息10分钟。各种研究表明，孩子们从课间休息回到课堂后，他们会更放松、更专注、更有效率地学习。佩莱格里尼指出，美

国学校的课间休息时间一直在减少。

伍迪·弗劳尔斯（Woodie Flowers）是我在麻省理工学院的同事。他找到了一种将游戏带入课堂的好方法。早在20世纪70年代初，弗劳尔斯还在读研究生的时候就在麻省理工学院开发了一门名为“设计入门”的课程。该课程的核心框架一直沿用至今，那就是要将学生分成不同团队，要求每个团队都设计一款可以完成指定任务的机器或机器人。这么多年来的任务包括：在方孔中放入一颗圆钉；将一小堆小物件从A点挪动到B点，一次只挪动一件；从陡坡爬升；等等。每个团队都会分到完全相同的一盒零件：硬纸管、金属条、金属框、绳子、电机、链条轮、橡皮筋、轮子、齿轮、连杆、电线、电池、二极管、硅片（之后的几年才有）和光电管。学生们有几个月的时间来设计自己的机器。到了期末，学生们的作品将参加一次激烈的竞赛。

弗劳尔斯现在已经荣退了，不再教授这门课程。但是这么多年来，即使是再大的讲堂，他都会登上舞台，面对台下一百来个举着奇形怪状的机器不停叫喊着的麻省理工的学生，高兴地宣布：“让最好的那台机器获胜吧！”虽然分配给每个团队的任务相同，但产出的机器却各不相同。学生们的想象力已然得到了释放。其中一组同学这样描述这次比赛：“我们都很努力，辛苦工作到深夜，蜷缩在长椅上，不断尝试、调整、改进，完成所有机械工程专业大二学生都会做的任务。清理了锯末、晾冷了热熔胶枪，200台机器就整装待赛了。”但是，他们在制造机器过程中的几个月和这些比赛本身，并不是工作。虽然心中有着目标，但仍然只是一种纯粹的玩耍。当然，这些学生接受过一些有关机械增益、扭矩和电路板的培训，但是即使在这些培训中他们同样有玩的时间和空间。虽然比赛看起来是在钢筋水泥组成的特定的建筑物内进行，但实际上呈现出来的是学生无穷无尽、无拘无束的想象。弗劳尔斯找到了解放这些孩子的思想的方法，给了他们玩的许可证。看着这些孩子，我想起当年为了观察会发生什么而把温度计的金属条放在火上烤的情景，想起了孩提时代那个在实验室里摆弄零件的自己。

5 无意识的思考

几十年前，当我还是加州理工学院物理专业研究生的时候，我经常看到一位叫作保罗·谢克特（Paul Schechter）的研究生同学独自坐在两栋楼之间的长凳上。加州理工虽规模不大，但绝不是个清净的校园，反而充斥着肾上腺素。然而，当其他研究生在实验室里着魔般地解着方程或焊接晶体管时，保罗却能在长椅上静坐几个小时，神情仿佛是在做白日梦一般。最近，我和保罗回忆起了当年的岁月，他告诉我："在加州理工的时候，只要有教授从我身边走过，看我坐在长椅上，就会露出鄙夷的目光，像是在说'研究生应该很忙的呀'。其实我的灵感正是在我坐在那张椅子上的时候得到的。"实际上，那些年谢克特做出了许多重大的宇宙学发现，其中就包括用不同光度计算星系数的公式。如今，谢克特已成为麻省理工学院的教授多年，却仍旧常常静坐在长椅上。"我坐在长椅上是为了厘清思路，"他说，"从14号楼对面的长椅俯瞰查尔斯河的风景非常棒，只可惜那些椅子10年前被拆掉后再也没装上去。坐在斯塔达外面的椅子上望出去也不错。肯尼迪公园里查尔斯酒店旁的椅子也还行。"

1934年，《纽约客》杂志的记者是这样描述作家格特鲁德·斯坦的生活日常的：

斯坦小姐每天早上大约10点起床，然后会很不情愿地喝上一杯咖啡。她总是害怕紧张，而她认为喝咖啡会让她感到更加紧张，但医生给她开的方子却恰恰就是咖啡……

斯坦小姐有一个专门定制的超大浴缸，大到搬运浴缸的时候不得不把楼梯给卸掉。沐浴完毕后的她，会身披一件超大羊毛浴袍，然后进行一番创作。她更喜欢着装完毕后在户外写作，尤其是在小镇艾因，因为这里有着嶙峋的怪石和遍地的牛群。她喜欢在创作的间隙，观察岩石和牛群。为了找个好位置，两位女士（斯坦和她的生活伴侣爱丽丝·托克拉斯）会开着她们的福特汽车四处寻觅。这时，斯坦小姐会走下车来，坐在马扎上，手里拿着铅笔和笔记本；胆大的托克拉斯小姐则找一头牛，牵到她视野所及的范围里。如果这牛对不上斯坦小姐的心情，两位女士便会开车另找一头。这位伟大的女士一有灵感，才思便会如泉水一般涌现十几分钟。更多时候，她只是静坐在那里，一动不动地盯着牛群看。

诺贝尔奖获得者、药剂学家奥托·勒维（Otto Loewi）这样描述他的最重大发现的过程：

1921年复活节前一天的晚上，我睡醒后打开灯，在一张薄薄的纸上做了一

点儿笔记，然后就又睡着了。早上6点钟起床后，我发现自己晚上写下了一些很重要的东西，但是字迹太过潦草，我自己都无法辨别。到了第二天晚上3点，灵感再次闪现。我的灵感有关一项重要的实验。17年前，我曾提出“从神经到各器官的神经脉冲存在化学性传递”这一假设，而如今这一实验能够证明我的假设是正确的。我马上起床来到实验室，根据夜行动物的特征，用青蛙的心脏进行一项简单实验……灵感真的可能在头脑中无意识地沉睡几十年后突然再次乍现。

电影制片人费德里柯·费里尼（Federico Fellini）这样描述了他的早晨：“早上6点起床后，我会绕着房子溜达一圈，打开窗户，翻翻箱子，几本书拿来拿去。这么多年来，我一直在试着给自己做一杯像样的咖啡，但我并不喜欢这个。之后，我才走下楼，尽快出门。”显然，费里尼四处闲逛的时候，是为了释放他的艺术想象力。

伟大数学家亨利·庞加莱（Henri Poincare）写过一篇文章，讲述了他的一项重大发现：

十五天来，我都在努力证明是否存在像我命名的“福克斯函数”（Fuchsian functions）这样的（数学）函数。那时的我非常无知，每天都会在工作台前坐上一两个小时，尝试了很多组合都没有得出任何结果。一天晚上，我一反往常，喝了杯黑咖啡，搞得无法入睡。这时候，各种想法有如泉涌，相互冲突、碰撞，最终成对元素相互缔结，形成了稳定组合。到第二天早上，我已经证明了一类福克斯函数的存在……

如果试图从大脑的运作方式来理解这些形式不一的创新过程的话，似乎可以明显地发现，大脑在无意识状态下或至少是在放松状态下仍然会运转。过去几个世纪，科学家们认为，当人们在睡眠中、放松时或是不参与任何有意识、有目的的活动时，休息期的大脑一定是处于安静状态的。20世纪20年代，德国精神病学家和物理学家汉斯·伯格（Hans Berger）一手发明了脑电图（EEG），极大地改变了学界的这一错误观点。

有时，他会将这一发明称为“脑镜”。

他在患者头皮下插入银质导线，一条位于前额，一条位于头后，然后将导线连接电流计，以此来测量大脑的电流活动。他观察到，受试者的不同精神状态会产生迥异的电流波形。伯格发现，大脑总是处于忙碌状态，即使是在完全休息的状态下也是如此。事实上，与有意识的工作状态相比，休息中的大脑的使用率也只减少了大约5%。

这一发明的背后，还有一个十分有趣的故事。伯格从大学退学后应征入伍。在1892年春季的一个早晨，19岁的伯格经历了一次改变了科学史和

自己的一生的事件。当时他正骑着马，身后拉着一门重型火炮。突然，马撂起后蹄，将他甩到了地上。火炮一路翻滚，在压到他的前一刻才停了下来。当晚，伯格收到了父亲的电报，这也是他第一次收到来自家人的电报。电报中，家人表达了对他的挂念。原来伯格的姐姐在当天感受到了强烈的不安，便催促父亲联系了弟弟。伯格倍感惊讶，无法用已有的科学知识或是巧合来解释这一奇异的现象。他认为，是当时那几秒钟的濒死之感转化成了某种物理形式，经过空间传播，被远在几百英里外的姐姐接收。经历了险些丧命的危险后，伯格重返大学，转攻医学，决心用余生来研究“精神能量”的本质。

虽然伯格并没有发现所谓的精神能量，但他发明的脑电波仪以及对大脑持续性活动的发现却是至关重要的。20世纪50年代，其他研究人员发现，休息状态下和非休息状态下的大脑，其新陈代谢和能量需求保持不变。从20世纪90年代开始，爱达荷大学医院的神经科学家和精神病学家南希·安德瑞森（Nancy Andreasen）及其同事和华盛顿大学的神经学家马库斯·赖希勒（Marcus Raichle）及其同事都使用了正电子发射断层扫描（PET）对休息状态和非休息状态下的大脑活动进行了更为深入的研究。安德瑞森将休息状态下的高强度大脑活动用“随机间歇性静默思考”一词来命名，而赖希勒则新造了“默认模式”（default mode）一词来表示这一大脑活动。

安德瑞森和她的同事对一种常被业界称为“自由联想”的恍惚状态尤其感兴趣。她发现，当受试者开始自由联想时，大脑被称为“连接皮质区”的部分会处于高度活跃的状态，而此时负责其他更为直接和具体活动的脑皮层区却相对安静，反之亦然。换言之，研究人员已经证实，大脑是一直处于忙碌状态的，只不过有些脑皮质区域在直接且以目的为导向的活动中更为活跃，而其他区域则是在“休息”或自由联想时更为活跃。显然，与胡思乱想相比，目的性思考是有着物理和神经基础的。似乎我们只需稍稍向前跨出一步，就可以做出这样的假设：人类的创新过程会在大脑处于默认状态且相关脑区处于活跃状态时进行。当我们神志恍惚时，我们大脑中某些可识别的物质是在处于活跃状态的。

什么是创造力？与自由联想有何联系，为何会让人神志恍惚？尽管神经科学家和心理学家进行了大量的研究，但创造力仍然是个谜（依我之见，这样挺好）。美国著名作家E. B.怀特（E. B.White）这样描述他的写作过程：“事实上，我是在凭着听觉创作。这一过程充满艰辛，我自己也很少能对创作过程的本质有确切认识。”尽管如此，我们对创造力还是有着些许的了解。首先，创造力与智力并不存在密切联系，这一点也许会令人感到惊讶。从1921年开始，心理学家路易斯·特尔曼（Lewis Terman）进行了长达数十年的生活跟踪调查，1500名被调查对象的智商在135~200之间。这群人虽然在生活和事业上比普通人更成功，但是并没有发现他们有

着超常的创造力。另有研究（结合特尔曼的研究结果）表明，创造力高超的人的平均智力水平仅约为120。

有关创造力的理论比比皆是。弗洛伊德和荣格认为，人们在遇到困难或情绪压抑时会变得更有创造力。弗洛伊德写道，“得不到满足的愿望是幻想背后的驱动力”，而幻想带来的则是奇思妙想。有的理论认为，创造力与轻微精神疾病有关。越发频繁地进行自我反思的人越有创造力，而自我反思有时与抑郁症有一定的联系。对死亡的恐惧也可能会激发一些人的创造力，进而产生不朽之作。心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）提出了几种不同的创造力。初级创造力需要我们摆脱压力的烦扰：我们在画画、写作或作曲时，往往会将压力抛在脑后。马斯洛提出的另一种创造能力，他称之为“自我实现”，也就是渴望成为最好的自己，这是自我成长的最高境界。某些方面的创造力，尤其需要发挥更多智力创造能力，这与对世界的好奇心有关（爱因斯坦），或与对表达个性和想象的渴望有关（毕加索）。诚然，这些都只是理论。对于创造力类型的探讨，当然远不止于此。

有一种创造力是大多数研究人员都认同的，人们称之为“发散性思维”。这是一种能够以自发和无序的方式探索同一问题的多种途径和解决方案的能力。相反，“趋同性思维”则是采用更合乎逻辑和有序的方法逐步解决问题的能力。发散性思维比趋同性思维的思考方式更为自由而流畅。让我们再来回忆一下庞加莱对他的创作过程的描述：“这时候，各种想法有如泉涌，相互冲突、碰撞，最终成对元素相互缔结，形成了稳定组合。”

发散性思维并不会有求必应。这种思维能力不会呼之即出，也不遵循时间规律，更催促不得。在外界强加的日程、噪声和任务的作用下，这种能力会被削弱甚至消失。相反，它喜欢独自无所事事地闲着，在阳光下舒展身体，享受时光。发散性思维还与游戏、创造力和好奇心有关。心理学家J.尼娜·利伯曼（J. Nina Lieberman）和其他研究人员发现，儿童自发进行的游戏与成年人在发散性思考过程中进行的智力活动有着相互的联系。

几年前，我在创作一部小说时，突然没了思路。大卫是小说中的主人公，四十五六岁的他已经患有各种稀奇古怪的身心疾病，并逐渐丧失了一些身体的机能。小说中令我难以理解的角色，是他的妻子梅丽莎。她出身贫寒，与大卫结婚后算是有了那么一些生活上的起色和安全感，如今却担心自己会因大卫身体的衰败而失去一切。她通过一次网络交友与别人产生了私情，这才获得了一些满足。之后，她又开始酗酒。从那时起，她开始对大卫心生蔑视，对他不再存有丝毫的同情。丈夫越是悲惨可怜，她越是变本加厉。至少我在早期的稿子中是这样设计这个人物的，但我总是没有办法把她写活，因为她的行为和言语总是呆板僵硬。我以为我了解她，但是任何有她存在的情节都是一团糟，就像是一幅油画被撕掉了一块而变得空

洞。几年来，我的这部小说虽多次易稿，但都因梅丽莎的问题而停笔。有一天，当我正洗澡时，突然对梅丽莎这个角色有了新的认识：她已经尽力了。我突然想到了一段新的对话，其中的一句话能够揭示她当时已经尽力了。

从此，这个角色变得有血有肉了起来。我当时以为，似乎她口中的那几句话是我偶然间想出来的。但现在回想起来，我才意识到，我脑子里一直想象着梅丽莎各种可能的存在状态，每一位都以不同的方式对待她的丈夫。这其中的一些想象，肯定是在不知不觉中发生的，每一位不同的梅丽莎都是一次创新。在我对角色的自由探索中，每一位梅丽莎都在故事中的这一关键节点发出了不同的声音。也许我对不同的梅丽莎都试了一遍，不过是自己没有意识到罢了。经过多次尝试后，最终选定了一句台词，梅丽莎鲜活的形象也随之呼之欲出。不仅如此，尽管她对绝望之中的丈夫手段恶劣、十分可鄙，但我还是对她心生同情，甚至感觉爱上了她。因为我意识到，她同样是绝望的。想想她早先所做的一切，她已经尽力了。我知道我对她的谅解并不是通过任何逻辑或线性思维来实现的，而是通过发散性思维。

我还有过类似经历。当我在研究生院的时候，遇到了一个物理学难题。我当时想尝试对几年前一位斯坦福大学物理学家提出的有关引力本质的猜想进行证实或证伪。我已经写下了所有待解的方程式，但是计算到一半的时候却发现某个部分已知项得不出正确结果来。我知道自己肯定是算错了，却找不到是哪里出了错。几个月来，我一次次地试图解开这些方程式，却屡屡失败。某天早上一觉醒来，我突然有了新的想法，意识到是自己在计算中漏掉了某些因素。我并没有像奥托·勒维那样在梦中得到答案，但是我的确是在我睡醒后见到第一缕阳光的那一刻就有了灵感，当时的我是完全放松的，脑子里什么都没想，并没有一醒来就去琢磨困扰了自己几个月的问题。我兴奋不已，来到桌前，拿出那20页沾染了咖啡的草稿，找到了自己出错的地方。几个小时后，我证明了这个猜想是正确的。

我并不是说创造力永远不会与趋同性思维有联系。在数学和科学领域，大量的创造性工作需要通过特有且明确的方案来有目的、有意识地解决适定性问题。很多这样的工作需要定向和有序的思维。在寻找描述“电子”的次原子粒子的方程式时，物理学家保罗·狄拉克（Paul Dirac）知道自己必须遵循爱因斯坦的相对论和薛定谔与海德堡的新量子力学的既定轨迹。同理，当汉斯·克雷布斯（Hans Krebs）在发现食物被摄入后能量释放时化学反应的步骤的过程中，他是有目的地在寻找其中的特定部分，能够将发挥媒介作用的分子还原到初始状态，完成反应的循环。我们很难知道无意识状态下的大脑在这些发现中起到了什么样的作用，但我们能够确定的是，有意识状态下付出的努力是合乎逻辑且有序的。

可能对于有些发现来说，有意和无意这两种意识缺一不可，既需要即兴发挥也需要深思熟虑，既需要毫无逻辑的异想天开，也需要逻辑缜密的斟酌探索。然而，我认为，在大多数甚至可能是所有形式的创造性活动中，在某一特定节点上，都需要一个没有负担、不受束缚、只关注自我的大脑——一个从有线的互联网世界中脱离出来的大脑。

1926年，英国社会心理学家、教育家格雷厄姆·沃拉斯（Graham Wallas）指出，创造性思维应遵循一系列不同的阶段，包括准备、孵化、启示和最后的验证。在准备阶段，完成某一领域或某种艺术形式内的作业或研究，掌握该领域所需的工具，并明确某些问题；在孵化阶段，采取多种方式思考问题，有时可能是无意识的；到了启示阶段，产生新的见解或视角的转变；在验证阶段，将新想法进行检验，得出结论。我认为，发散性思维发生在孵化和启示阶段，其间无明显的边界。孵化和启示阶段似乎都需要头脑的放松，而不是积极主动地对着工作狠下功夫。在这些阶段，思维会在默认模式下运转，但仍然会消耗卡路里。对于写作中的孵化阶段，T.S.艾略特如是说：

写作的素材显然正在诗人心中孵化，但是在当前形态下并不能看出正在孵化着的，究竟是友好的天使还是无礼的恶魔。以这种方式写就的东西也许能经得住正常心态的检验。如我所言，这给我的印象，就好像是经历了漫长的孵化，直到破壳那一刻，我们方才知道自己究竟是坐在哪种蛋上。



亚历山大·格雷厄姆·贝尔（Alexander Graham Bell）这样描述无意识的思

考：

我是无意识思考的信徒。我们大脑一直是处于工作状态的，只不过是我们没有意识到罢了。到了晚上，大脑会对我们白天产生的想法继续跟进。当我在一件事情上花费了很长时间后，我会在休息前把所有与此有关的事实做一汇总，经常会得到意想不到的结果。

几年前，我对20世纪的伟大科学发现做过一番研究：威廉·贝利斯（William Bayliss）和欧内斯特·贝斯塔林（Ernest Starling）于1902年首次发现激素；阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）于1905年提出相对论；汉丽埃塔·莱维特（Henrietta Leavitt）于1912年发现了测量地球到恒星距离的方法；1937年，汉斯·克雷布斯发现了活细胞中能量产生的普遍化学反应；罗莎琳德·富兰克林（Rosalind Franklin）、詹姆斯·沃森（James Watson）和弗朗西斯·克里克（Francis Crick）于1953年发现了DNA的结构；等等，共计二十多个。除去其他方面不谈，我研究的重点是看看这些发现中是否存在相同的模式。我发现，其中的许多科学发现都经历了以下几个阶段：（1）开始准备；（2）陷入困境；（3）产生新见解或视角的变化；（4）发现。做这个研究时，我并不知道沃拉斯提出的四阶段理论。回想起来，我的研究发现中的第二个阶段“陷入困境”有着沃拉斯提出的“孵化”阶段的一些特征。科学发现过程中的“困境”本身有其重要性，困境往往能够催生创造性想象。当遇到问题无法解决时，我们的思考会在由所有可能的解决方案构成的广阔草原上驰骋——正如我在理解小说人物梅丽莎时所做的那样。莉泽·迈特纳（Lise Meitner）在理解单个小型中子如何能分裂巨大的铀核时陷入困境，最终才意识到，原子核产生轻微畸变时可能不稳定，就像一滴水被拉伸时会分裂为两个一样。芭芭拉·麦克林托克（Barbara McClintock）困惑的是，在单个生物体的生命周期中，基因是如何打开或关闭的，直到后来才意识到，在细胞分裂过程中，遗传元素可能在两个姊妹染色单体之间转换。

我相信，困境往往是创作过程的重要组成部分。当我们陷入困境时——如果我们能成功摆脱世界的喧嚣，能够在不考虑时间的情况下获得独处、宁静的空间——那么我们的思想就可以在无尽的自由中驰骋、探索和发现。但我们却常常害怕陷入困境，学生和年轻人尤其如此。我们以为，一旦陷入困境就已经失败。恰恰相反，我们应该欢迎困境、拥抱困境，因为困境才是科学发现的开端。只要我们拥有了有准备的头脑、完成了应做的工作，那么困境便成了激起创造性想象力的冲锋号。我也许得在这儿补充一点，有准备的头脑在创新过程中起着至关重要的作用。据我所知，20世纪的伟大科学发现没有一项不是专业人士完成的，我所研究的这些发现更是如此。在所有这些案例中，科学家们都完成了他们的准备工作，掌握了各自领域所需的研究工具和方法；他们思维活跃，但之后同样会身陷困境。

这又把我们带回到了《时代》周刊封面上那位不开心少女的话题上。她身陷网络之中，在这个社交网络无处不在且处于时间驱动下的当今世界中不能自拔。沉迷于持续不断的外界刺激，她很难再独立思考。她失去了给自己创造宁静和私密的环境以便让自己的思想自由发挥、探索新事物的能力。最关键的是，她没有养成深思和反省的习惯。如今无处不在的互联网当然不会鼓励这种思维习惯。格特鲁德·斯坦、奥托·勒维和费德里柯·费里尼都有着沉思和独自相处的习惯，但并不是说想要成为创造之才就一定要培养这种思维习惯。我们需要的，不过是拔掉网络插头、逃离世界纷杂的意愿和意志。这是一种内在精神的陶冶，是耳边的轻声细语，是对私密和孤独的颂扬，是跟随内心想法的意愿，是对玩乐的沉溺和不受时间安排的无拘无束。

我的妻子是位画家，曾在波士顿的一位绘画大师的工作室里做了10年的学徒。在那里，她学会了古典传统绘画工艺，学会了如何虚化背景、辨别场景的光线和阴影，如何画出花瓶的圆形，如何处理好过渡，如何摆放静物，等等。经过10年的训练，她开始独立完成画作，建立了自己的工作室。这间工作室位于一幢改建后的校舍里，超大的窗户朝向北方，光线充足。她每天都会到工作室独自进行几个小时的创作。我这一生很有幸能与她的许多画家朋友和我自己在科学界和文学界的同事交往。我也认识许多作曲家，所有这些人都有一个共同点，那便是他们都能够享受孤独。他们并不是不善交际，而只是需要在孤独中提升自己的专业能力。他们在创造或探索新世界的同时，从孤独中汲取力量。他们需要孤独感，并且已经养成了接受和寻求孤独的思维习惯。有时，他们只有拒绝社会的周遭，才能获得他们所需要的东西。

对年轻人创造力的冲击是这个有线世界最令人不安的影响。威廉玛丽学院教育专业研究员金希景（Kyung Hee Kim）撰写了一篇题为“创造力危机：托伦斯创造性思维测验中创造力得分下降”的文章。其结论认为，自1990年以来，所有美国人的创造力都在下降，其中幼儿到三年级学段的儿童下降最为严重。金博士对托伦斯创造性思维测试的结果进行了历时性分析。该测试开始于1966年，到2008年已经有超过270000人完成了从幼儿园学童到成人的测验。托伦斯测试的代表性任务包括：获取某一常见事务列表，提供改进建议；根据提示，写出一个振奋人心的有趣故事；根据同一张纸上给定的10个图案，通过在图案上增加线条来设计出新的图案；根据给出的三角形或糖豆形状，想出一幅包含此形状的图片。金博士发现，自1990年以来，儿童产生奇特想法的能力和细节思考、深层思考的能力都出现了明显下降。她在总结其研究结果时写道，自1990年以来，“这些孩子的情感表达能力、经历、语言表达能力、幽默感、想象力、创造力、感知力、整合力，孩子们的热情和活力、对看似不相关事物的联系能力以及不同角度看问题的能力都有所下降”。

1990年是与互联网进入公众视野、通信速度快速提升和生活节奏普遍加快相吻合的。我认为，金博士和其他研究人员发现的创造力普遍下降的问题，连线世界毫无疑问是其罪魁祸首。如今这个世界，浮躁嘈杂、分秒必争，人们有着做不完的工作，忙于无穷尽的联络，有着7×24小时的网络，不再有那么多时间去玩耍、静思、自由想象、温故知新。我们再也没有了可供浪费的时间，孩子们也不例外。

发散式思考和发明虽然多是在无意识、无计划的阴影状态下完成的，但我相信这一过程仍然是可见的，是可以培养的。在一定程度上，这即是思维习惯的问题又是远离网络的问题。有时，当我在为寻找创意、典故甚至是一个合适的词而搜肠刮肚的时候，我能感觉到自己的思维在跳跃升腾、肆意驰骋。我相信这种内心的体验：我可能正坐在前进的列车上，透过窗子看着外面树木飞速闪过；我的视野开始模糊，不见了眼前的树木；我已经消失在了自己的思维秘境之中；我的意识是清醒的，但也是模糊的；我能感受到自己的血肉之躯，但也能感受到自己已然超脱于这个躯壳；我不再受时间的束缚；我自由了。

6 停机与更新

几年前，我去过威斯康星的一个美丽的小村庄，在那里进行了为期10天的藏传佛教禅修。我的妻子禅定做得很好，这么多年来每天都会腾出20分钟的时间打坐参禅，而我不过是偶尔尝试。这一次，我决定去正宗的禅院来一次真正的体验，这才从自己的日程中挖出一大块时间，前往威斯康星。

每天，在禅师的引导下，参与禅修的人都会进行七八个小时的禅思。其间穿插几次斋饭，剩下的时间我们都在读书、散步或与自己的思想独处。除此之外，不做任何其他的事情，禅修中心也不会再精心安排其他任何活动。我不记得在这里看到过任何笔记本电脑或智能手机，也没有任何人打算联系自己的工作单位或是查阅自己的待办日程安排。禅修中心坐落在很难找到的小地方，四周包围着农田。除了稀疏的几间农舍和闲散的奶牛点缀之外，周边再没有任何其他建筑和活物。

冥想是一种美好而深刻的体验。在冥想的同时，大脑可以最大限度地平静下来。这时的你，会关注当下。遐思不免涌现之时，你学会了不再纠结，而是承认它们并任其从大脑中褪去，就像湖面上那片刻涌现的涟漪一般。在你冥想之时，也便断开了与网络世界的联系，这自然是不用说了。摆脱了外部世界的刺激，可以将些许的时间献给内心的宁静。

冥想的方法虽未必都能达成一贯的效果，但大量研究表明冥想对身心健康是有益的。[1]这里我只讲一下最近的一项研究。肯塔基大学和东肯塔基大学心理学家露丝·贝尔（Ruth Baer）、艾米丽·林克斯（Emily Lykins）和杰西卡·彼得斯（Jessica Peters）在他们的研究报告中指出，77位定期进行冥想的人，他们的“心理健康状况”明显优于75位没有冥想习惯的受试者。心理健康的衡量标准包括自我接纳、积极的人际关系、自主能力、环境掌控力、生活目标和个人成长这六个方面。乔恩·卡巴金是一位在冥想研究方面十分杰出的生物学家，他和同事也共同开展过正念冥想所产生的大脑的物理变化的观察研究。

我认为，冥想作为一种减压工具，是平静、有趣且难能可贵的，但也只是帮助我们远离世界喧嚣的一种方式。我从威斯康星这为期10天的禅修中获得的心理上的帮助有多大，在禅修室外的安静时光中获得的帮助就有多大。在停下手中的工作、享受静谧时光的时候，我的思想能够得到完全的释放。在冥想的过程中，我并不会像人们常做的那样放空大脑、让思绪像浮云一般飘散，而是会跟随自己的思路，只不过是不紧不慢、不强迫自己罢了。虽然还不曾准备好，我已经在一件件地把生活的碎片拼接在一起了。我发现自己开始回忆过往的人、去过的地方、聊过的天、已经说出口

的和没能说出口的话，还有自己做过的引以为豪和后悔不已的事。我回忆起了自己第一次骑上两轮单车时的情景——我摇摇晃晃地骑着车子穿过前院，躲闪着院子里的树木，而父亲在一旁看着我，眼中满含着骄傲与鼓励。还记得在母亲生命的最后几个月我和她一起散步的情景：为了遮住她掉光头发的脑袋，她戴着一顶嵌着羽毛的帽子，看起来傻乎乎的。

她对我说：“人生苦短，不要浪费在你不喜欢与之待在一起的人的身上。”还记得，我当时默默下决心要过这样的人生；只有这样，在我临终之时，才能够心态平和。我想起了一位从高中开始就很要好的朋友，到了40多岁的时候突然不再回复我的信件、不再接听我的电话。经过一番打听，才确认他还活着，而且还活得好好的。当时的我，很是伤心，反省着自己是怎么伤害了他，还在写给他的最后一封信里为自己可能做错的任何事情都向他道了歉。在我那些如繁花般盛开的年月里，我究竟是谁？我有没有对自己的误解？我的心里像放电影一样把我人生中过去的那几十年都过了一遍，视自己为局外人，把过去的自己看作是舞台上的角色。舞台上那些我记忆中的场音与场景，像一叠卡片一样快速切换：我在废弃于草地中央的一节火车车厢里和女朋友站在一起；一个奇形怪状的枝形吊灯，我一时兴起买来挂在了我在帕萨迪纳的第一处公寓里；保罗·麦卡特尼（Paul McCartney）高唱着《昨天》；为了向10岁的女儿展示棱镜的神奇，我把它高举到窗户边，手指着洒满在墙上的色彩；一本厚厚的书，半开着躺在桌子上……这些都是我大大小小的回忆。我有时也会思考自己的原则，有些是我仍然坚持着的，有些是我曾经相信但如今已经抛弃了的；也会思考，往后余生，我要如何和我的孩子、妻子一起度过。

在这些回忆和白日的幻想中，没有丝毫的匆忙和紧迫感。所有这些思绪都以一种安静而惬意的方式在头脑中呈现，如夏日池塘里缓缓升起的气泡一般。

以下是我当时在日记中写下的几段话：

我认为以下是几个能够激励人们行动起来的不同的目标：

1.帮助他人而不期待任何回报的纯粹的快乐。

2.对于某些必须践行的价值观的信仰。

3.对于影响世界、发挥作用的渴望。为此，人们可能会进一步产生对个人荣誉的渴望，这其中便涉及了自我价值感；或者，人们也可能寻求影响而不渴望获得个人荣誉。

4.对于提升自我或实现个人利益而不考虑是否会对世界产生任何积极影响

的渴望。

对我来说，当我的某项工作没有产生我希望的结果时该如何应对失落是一个难题。

我对生命有以下几点疑问：

1.我应该如何生活在这个世界上？

2.我为什么要这样生活？

两个问题的共同答案是：我应该以能让自己满足的方式生活。“满足”本身就是一个有价值的追求，因为我们只有一次生命（个人观点），那就不妨在这仅有的一生中满足自己。

每次祖父母家里举行大型家庭聚会，祖父母、父母、叔叔阿姨和兄弟姐妹们都给我留下了美好的回忆。这些聚会让我感到温暖和安全，感受到了家庭的保护，感受到了“家人的怀抱”。

这些冥想的本质是什么？我认为，这些都是自我认识的更新和强化。绕着禅院闲逛或坐在空椅上安静读书的时光给我创造了和自己沟通的环境。我能感觉到我是在对自己进行重新审视甚至是“修订”。我感觉自己正走过人生中的一个个房间，与房间里遇到的所有人攀谈。

在这些房间里，我也遇到了青年时代的自己。

当然，他们都是几岁、十几岁、二十几岁、三十几岁等不同年龄段的自己。我能理解他们、承认他们，我感谢不同时代的我的结合，我可以看到自己的核心，能够感受到自我的完整。不同年代的我合而为一，做出的决定时有对错，但总会一心想着好好活在这世上，努力成为整体中的一部分。我可以看到，自己的人生阅历不断丰富、未来可期。通向未来的房间也在其中，透过半开着的房门，可以瞥见未来世界中自己的样子，看到我能控制和我无法控制的世界。我听到有人在对我低声耳语：“这就是我。这就是我想成为的那个人。这是属于我的宇宙存在。”艾米莉·迪金森（Emily Dickinson）在她的一首诗[2]中将思绪的流畅比作一种沉静的状态。沉静是我的感官感受，而我的思绪却正在飘荡。

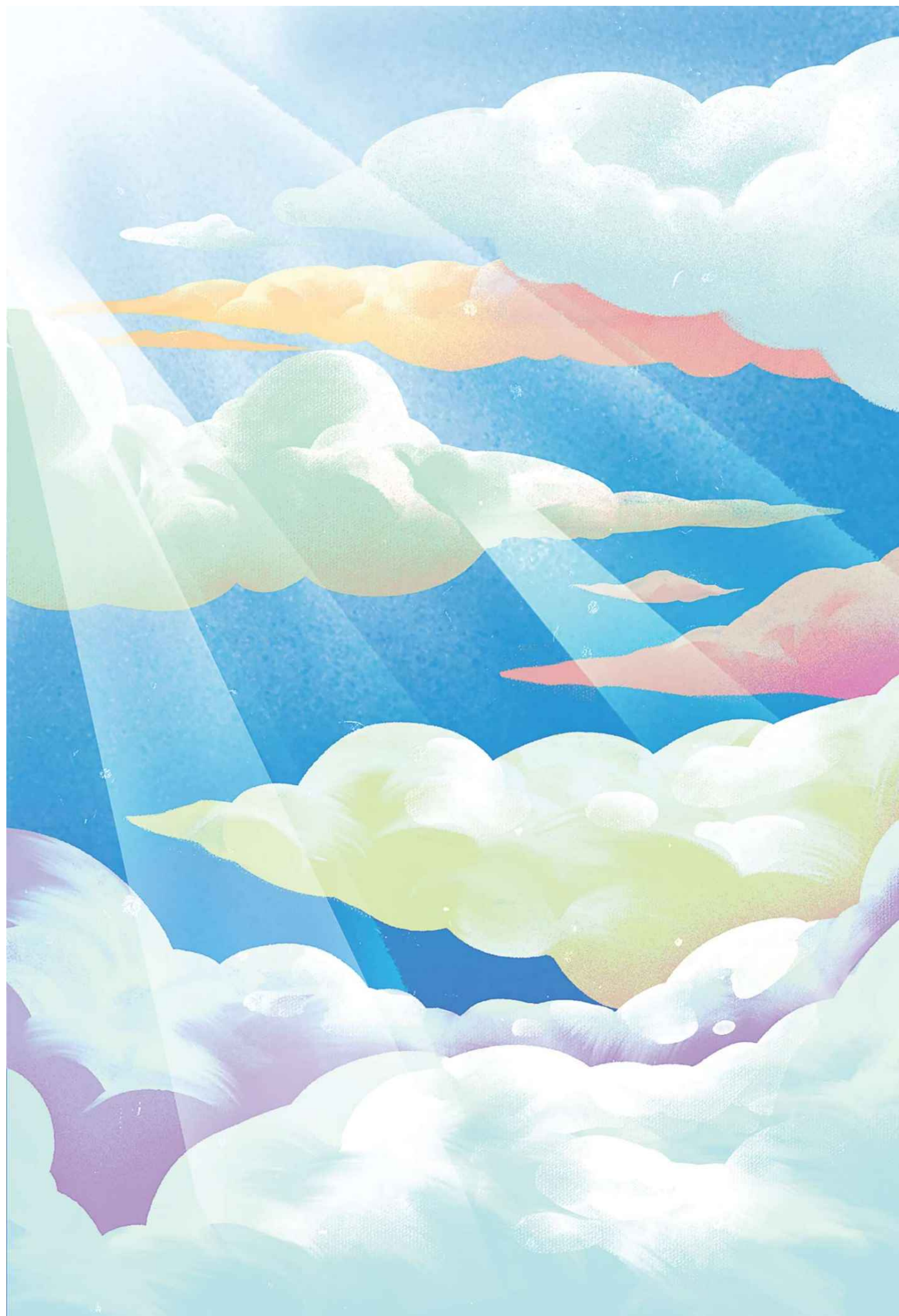
大脑的休息时间（downtime）给了我们空间和自由，能够让我们在巨大的记忆长廊中漫步、思考我们是谁的问题。大脑在休息时，我们是在反思过去、展望未来，是在进行自我修复。这种大脑的更新在某些方面与上一章讨论的创造性活动有所不同，但两者都需要与互联网断开联系。而且，也未必非得去威斯康星州村子里的禅院才能做到断网，你需要的不过是一

段能够远离世界喧嚣的时光，静谧且独处的时间。你还需要养成特定的思维习惯，需要拥有一种特定的模式去思考人生、应对生活。这是一种根深蒂固且持久不变的生活方式，能够使人尊重自己的内心、笃信自己的价值观并按照这些价值观去安排自己的人生。

在商业企业、技术行业和计算机行业中，“downtime”[3]是一个负面词语，意思是一段时间内系统无法工作、计算机崩溃、机器暂停。在这些情况下，休息时间被认为是无用时间和空置时间。但是于我们而言，停机恰恰是给了我们进入郁郁葱葱、地形复杂的头脑之地探秘的机会，是更新头脑的时间，是修复和维持平衡的机会。

早期有机生命体的某一定义，提到了一种能够将自身与周围环境分离并在其内部创造稳定有序环境的能力。这种稳定的平衡能力被称之为内平衡。有机体需要接受外界刺激（有机体确实是离不开外界能量的），但更需要调节这种刺激并保持集体内部的协调和稳定。有机体通过某种隔膜来使自身与外界分离，能够使特定物质通过该隔膜进入其体内，同时阻隔其他物质的进入，还能通过该隔膜排出某些物质。在所有这些过程中，有机体必须能够保持完整，不会分解，不会与周围环境融合。有机体的内部器官必须能够清楚各自的功能（至少在生物和化学层面上如此），并且能够发挥特定的作用。

内平衡会在没有意识能力的变形虫体内产生，也会在更为高级的人类中产生。对于人类这种更为高级的物种，我认为头脑也有一种必要的内平衡，这种平衡不是静态的，而是动态的。处在这种平衡状态下，我们会不断地检查、测试和补给我们的心灵，保护我们自己和外部世界之间的这层心灵隔膜，不断重组和肯定我们自己。这种平衡之所以是动态而非静态的，是因为外部世界在不断变化，我们自己也在随之不断发生改变。然而，面对变化，我们必须保持自身的平衡，不能因此而破败不堪、屈服于这喧嚣的世界。我们必须不断反省自己，需要改正的时候则必须改正，使自我这一整体中的每个部分都能和谐统一。



大脑的停机既可以赋予我们创造力，也能够满足我们休息的需求，还能使

我们形成和维护深刻的自我存在感和认同感。伟大的瑞士精神病学家卡尔·荣格在讨论本体时用了“自我”一词，并将其表述为一种闭环。荣格认为，“自我”是由某个人的人生经历组合成整体后的结果，但这一整体会区别于周围环境，与生物学上理解的“内平衡”是一致的。

对“自我”的培养需求以及对自身内平衡和周围环境平衡的需要必定是深藏于我们心底的，是我们最初的本源。然而，在这个网络和外部刺激无处不在、分秒必争的世界，我们往往很难做到内在的平衡。我们缺乏个人反思的时间和空间，缺乏精神上的平静与隐私去创造内心的稳定。

我认为，缺乏休息时间对身心的影响与睡眠剥夺是一样的。俄罗斯医生、科学家玛丽亚·米哈伊洛夫娜·玛纳塞纳（Maria MikhailovnaManaseina）是最早做睡眠剥夺实验的人之一。1894年，玛纳塞纳在报告中写道，被剥夺了睡眠的幼犬会在短短几天内死亡。几年后，意大利生理学家兰贝托·达迪（Lamberto Daddi）和朱利奥·塔罗齐（Giulio Tarozzi）用老龄犬重复了玛纳塞纳的实验，得出了同样的结果。研究人员无法确定被实验对象的死因是食物缺乏还是体力透支。即便到了今天，睡眠的作用还不能完全为人所知。但是许多科学家都认为，在没有外部刺激和压力的情况下，安静的睡眠是精神恢复和人体组织以及肌肉修复过程所必需的。睡眠提供的是一种可以使头脑从清醒世界的噪声中解脱出来、盘点大脑“库存”的机会。这种对大脑进行的“盘点”，对于处理每天对我们进行狂轰滥炸的大量感官和心理体验至关重要。

没有了大脑的停机，我们的身体可能不会死亡，但心理上、情感上和精神上总会崩溃。当我们的大脑出现停机的时候，我们不仅仅是在回想当天发生的事情，更是在回顾我们过往的生活，是在梳理人生中过去的分分秒秒、日日夜夜，找寻那些对我们有着个人意义、那些与我们的心灵低声耳语着对话的人生经历和思考。

我常常会回忆起儿时的一次经历。12岁那年，我参加了一次离家很远的夏令营，当时便出现了脑子不好使的情况。我当时尚在幼年，在社交方面十分尴尬，好比是不能开机的电脑一样笨拙，因而不免会引来同营里其他男孩的嘲笑和愚弄。

在我脑海中反复浮现的，是当时的一场棒球比赛。对那个年龄的男孩子们来说，运动能力是最为重要的，而我偏偏就不是个擅长体育运动的孩子。尽管如此，我的球队教练整个夏天都在鼓励我。这位马上就要30岁的体育顾问，总是戴着一顶扬基队的帽子。有一次比赛，轮到我上场击球的时候，我感到十分恐惧，生怕自己击不中球而出局，这样只会进一步证实我的无能和无用。我走上本垒板时，心中十分不安。第一个投过来的是一记快球，我用尽全力举起球棒向球挥去。不可思议的是，我竟然用球棒的最

佳位置击中了球。只听到梆的一声，球碰撞到我的球棒后弹射了出去，飞过了最远外场手的头顶。当时的情景，恍如昨日。直到现在，我仍然能听得到棒与球碰撞时发出的那声巨响和球棒传到我手上的震颤。

但我记得最深的，还是那种之前从未有过的力量感，是我拥有力量的人生的开始。直到现在，在我每一次的努力中，尤其是当我开始承担艰巨且充满不确定性的任务时，都会不断地从那次经历中汲取力量。我会提醒自己，我是一个有能力的人。在我内心的某个地方，在云雾缭绕的记忆和“自我”里，在不断变化的人生意义中，永远深藏着一个站在本垒板上的那个给出重重一击的12岁男孩。

我希望，自己永远都能拥有片刻的安静，去感受和抚摸这个男孩。

---

[1]有关冥想和正念对人的益处的科学研究多与乔恩·卡巴金（Jon Kabat-Zinn）有关。卡巴金是许多有关此话题的作品的作者，他本人曾做过此类研究，并于马萨诸塞大学医学院成立了减压门诊和医学、健康和社会正念中心。他最为著名的有关此话题的著作是《生活大灾难》（Delacorte Press, 1990）。

[2]参见《绝望之间的差别》（第305页）。在我最近出版的《在缅因州的小岛上数星星》一书中，我曾表示，自我（self）很大程度上是一种错觉。我的意思是，我们的自我或“我”（I-ness）是一种幻觉，被赋予了某种超自然的神秘力量和某种强大的非物质元素。我相信，大脑以及由此产生的所有思想和感受，是纯粹物质性的。我们所说的我们的“自我”、我们的感觉和意识，不过是我们给数千亿的神经元经过电学和化学活动后产生的特定身体感受起的名字。不过，感觉仍然是真实存在的，我们的想法也是真的，我们作为一种活的生物体的存在同样是真实的。因而我们仍然需要组织我们的思想和行为，以培养和保护自己以及我们对自身的感受。因此，大脑中自我的物质基础绝不与本章的讨论相矛盾。

[3]在计算机和相关领域中，downtime多被译为“宕机”。——译者注

7 两种时间观

“人生苦短，不要浪费在你不喜欢与之待在一起的人的身上。”

这些年来，我曾多次前往Tramung Chrum，和那里的村民已经成了朋友。尽管语言和文化有所差异，我们还是能够进行有意义的交谈。我们一起说笑、用餐，在庆祝活动和葬礼上也都坐在一起。我的大女儿在村里过夜时，被村民当作自己的孩子一样照顾。我了解到，村民们的时间观念（那位从不考虑去市场的路上需要花多长时间的妇女是很好的例子）是他们生存方式的基础。他们生活在空间而非时间的世界里。

这样的存在方式为他们创造了更多空间，给了他们更多的生活余地，这不仅仅体现在他们一望无际的稻田里，更体现在他们的脑海中。反省、沉思、审视、思考和想法的自由都能在这样的空间中自然绽放。对于Tramung Chrum的村民来而言，他们的时间与我们观念中的时间是完全不同的东西。有些村民会佩戴腕表，但差不多只作为装饰品。一天中，他们以事件为标志来把控身体和心理上的节奏，而不依靠机械时钟和数字时钟上显示的分钟和小时来计算。

这段远在地球另一端的偏远乡村的生活经历使我想起了古希腊两个不同的表示时间的词：*chronos*和*kairos*。*chronos*指的是时钟上显示的时间（古希腊人有一种被称为“水钟”的原始时钟，通过水流来测量时间），是量化了的、有序且不间断的时间，在外部世界中无情地流逝，并不会在意人类的生活节奏。而*kairos*通常是由人类事件创造的时间，标记的往往是进行某种活动的恰当时机。*karios*未必是以分钟或小时计算，可能会以一个季节、一顿饭或者一次恋爱所持续的时长为单位。发生重大意义的人类事件时，会占用大量的*kairos*；如果某个事件不值一提，可能根本都不会占用*kairos*。*kairos*时间是永恒的，是记忆的时间，是身心的时间。

古罗马人也有*negotium*和*otium*两种不同的时间区别。*negotium*是在工作和职责范围内花费的时间，是经营性时间。*otium*是用来休闲的时间，是工作之外花费的时间。*otium*是用来思考、阅读、写作、想象、自我反思和探讨人生哲理的时间。古罗马政治家西塞罗被免去公职后，利用*otium*时间完成了多部哲学著作。

正如我在Tramung Chrum这个村庄中发现的那样，我们和时间的关系以及时间的用途都会因文化而异。现代通信技术无疑加快了我们的生活节奏，缩短了供人们静下心来思考的时间，但其他文化因素，甚至地理因素也可以改变人们的时间观念。特金德·比林（Tejinder Billing）是新泽西州罗文

大学管理和创业专业的副教授，她的研究内容是人们对时间的态度。最近，她告诉我，如果她教授的某一课程是在10点30分结束的话，学生从10点20分就开始看手表或手机上的时间了。“我意识到，美国人是如此的重视时间，”她说道，“实际上，我在学校里找不到任何一间没有时钟的教室……我在印度长大，在那里时钟并不那么重要……在印度，时间就像一条河流，而我们只能感受当下。在印度，时间很充裕，不会像钱那样花完就没了。”

比林和她的同事对14个国家进行有关时间使用方面的研究。报告中指出，西方人，尤其是较发达国家的西方人认为时间是线性的、需要通过时钟来衡量，而非西方人则认为时间是非线性的，是衡量事件的人际、社会和文化意义的一种手段。这正是chronos和kairos的区别。在美国、加拿大、英国和德国等国家，时间是宝贵的资源，不能浪费。相比之下，在墨西哥和印度这样的国家以及拉丁美洲的各个国家，“人们会普遍冷漠地认为，今天完不成的工作可以留在明天完成，而与人约定好的时间也只是个大概。”

加州州立大学（弗雷斯诺分校）心理学教授罗伯特·莱文（Robert Levine）研究了世界各国人民的生活节奏。他在一本名为《时间地理》（*Geography of Time*）的有趣著作中讲述了他的研究成果。莱文和他的同事通过三个方面来测量各国人民的生活节奏：平均步行速度、邮政职员完成邮递申请用时以及15个随机选择的银行内时钟的准确度。通过研究，莱文和他的同事找到了与生活节奏相关的几个要素：经济福利、工业化程度、人口规模、气候以及文化中个人主义与集体主义的对立程度。

经济福利是生活节奏的最大决定性因素。生活节奏最快的往往出现在较为富有的国家，例如北美、北欧地区的国家和像日本、韩国这样的亚洲国家；生活节奏最慢的是经济较落后的国家，例如中美洲和南美洲国家、中东地区的大多数国家和印度。经济福利与生活节奏能有如此的相关性并不奇怪，加快生活节奏的现代通信技术在富裕国家更为普遍，最重要的是，时间金钱等式在生产力更高、更为繁荣的社会中更为突出。

当然，工业化程度同样与经济福利息息相关，两者都会使人们的生活节奏加快。莱文和许多其他专家都曾指出，像吸尘器和洗碗机这样所谓的省力装置，并没有给人类创造更多的休闲时间，反而是带来了更大的负担，这正是对现代技术的一种讽刺。对于这一矛盾，至少有两种解释。首先，技术进步越大，人们的期望就越高。既然保持房屋清洁更容易了，我们对清洁程度的要求便会更高；要求越高，所需的时间也就越多。其次，更加高效的工作场所（拜传真机、扫描仪、电脑等设备所赐）带来了更高的生产力期望。过去50年的历史表明，我们并没有将生产力收益转化为更多的假期。相反，我们自己和老板、上司都会期待更大的产出。社会学家朱丽叶·

肖尔（Juliet Schor）在她的一本名为《过度劳累的美国人》（*The Overworked American*）的重要著作中指出，与过去相比，如今普通美国人每年的工作时间更长了（她的研究涵盖了1970—1990年这段时期）。所有这些发现都在上文提到的我的那位律师朋友身上得到了充分的阐释。她告诉我，电子邮件出现后，她的客户会“希望案子能很快就有转机，即使是复杂的案件也不例外”。效率的提升，只是增加了我们的工作量，使我们的生活节奏变得更快。

莱文的研究结果中，最令我愤慨的是生活节奏与文化中个人主义程度之间的联系。像美国这样崇尚个人主义的社会更有可能将时间视为一种宝贵的资源。个人主义社会更重视成就，在工业、技术、商业三者组成的综合体内获得的成就会引向“时间金钱等式”。作为一个美国人，考虑到我与世界的个人关系时，我会把自己视为一个在“体系”中寻找自身定位的个体。我必须在这个体系中打上我的烙印，而后者正是由诸多的时间安排和约定组合而成的。相比之下，在印度和墨西哥这样的“集体主义”社会，更加重视的是集体和社会关系，对时间有着更为灵活的认识。家庭聚餐时，是否要每个人都能同时坐到饭桌前或同时离开并不那么重要。叔叔因为放错了假牙来迟了，阿姨为了帮厨来早了，这些都没关系。拥抱、美食、聊天、晚餐后长距离的散步，这些都未必会按顺序来。

对时间的态度会影响生活，生活节奏的快慢同样会影响人们对时间的态度。当生活节奏加快、我们对单位时间内取得成就的期待更大时，我们就必须按部就班地行事。我们必须关注时间，只能把生活挤进时间的夹缝里。当时钟显示8点时，就必须离开家去工作，不然就会迟到；当时钟显示10点时，我们又必须出现在会议上，否则老板会指责我们是在浪费他的时间；指针走到4点时，又要去学校接孩子，这样才能保证4点半带他去上音乐课。在这种生活方式下，时间变成了一张钢丝网，每天早上一醒来，一位全能但又不可见的独裁者就已经把这张网罩在了我们的生活上（只有在晚上入睡以后我们才没了时间的概念！）。“时间网格”的边刃是冷酷且锋利的，我们每天都必须把我们自己和生活中的事务填充进去。时钟、手表和数码设备是这张网的守护者和代理人，他们不停地大声喧嚣着要我们跟上节奏、服从安排。

几年前，我写了一部关于时间的短篇小说，题为“爱因斯坦的梦”。在这本书中，爱因斯坦是我虚构的人物。他有一项进展缓慢的研究，这项研究与时间理论有关，被称为“时间相对论”。他幻想时间的本质有着诸多的可能性，其中一个他幻想的世界里，有两种时间：机械时间和身体时间。按照机械时间生活的人，每天早晨7点起床，12点吃午饭，晚上6点吃晚饭，晚上8～10点行房事。“当他们的胃咆哮时，他们会看看手表，以此判断是否到了吃饭时间。当他们陶醉于音乐会时，会抬头看看舞台上方的时钟，好

确定什么时候该回家。”按照身体时间生活的人，不使用钟表。“相反，他们会随心所欲……这样的人，饿了就吃，睡醒了就去上班，不管他是化学家还是服装工，一天中的任何时候都可以行房事。”回想起来，我相信我当时所写的正与*chronos*和*kairos*这两种时间有关，只是自己没有意识到。至少，不知不觉中我已经明白，不为时间做安排、遵从内心的生活和不考虑时间的空间是多么的必要。

我们中的大多数美国人和其他发达国家的人都是按照*chronos*时间来生活的，甚至要比古希腊人生活的年代更加严苛、更加没人性。在这样的生活方式下，哪还有时间去真正感受世界、感受自我？哪还有时间去汲取和反馈？哪还有时间去放空大脑、摆脱时间的铁网？又哪有时间去供我们浪费呢？

我们与时间的交流中甚至可能会夹杂着宗教意味。以美国和英国为例，在美国建国时从英格兰传过来的清教徒伦理根深蒂固，时至今日仍然存在。按照他们的观念，浪费时间实际上就是一种罪孽。

或许我们可以将这种伦理的根源追溯到1646年和1647年由威斯敏斯特会议（一群英格兰和苏格兰神学家）撰写的《威斯敏斯特小教理问答》。17世纪殖民美国的大多数清教徒都认同这份教理问答。其中的第61条问题写道：“第四条诫命中禁止什么？”答案是：“第四条诫命禁止渎职或疏于职守，禁止懒惰、做本身有罪之事或对俗务或娱乐发生不必需的心思、言语或行为，以致亵渎此日。”注意，“懒惰”在这里被认为是一种亵渎。

清教徒神学家理查德·巴克斯特是《威斯敏斯特小教理问答》的支持者，他的影响力十分巨大。他本人被认为是大约165部书籍的作者。在其中一本名为“如何用信仰的生命征服懒惰”的著作中，我们可以读道：“一个人的工作能力和号召力越是强大，他的懒惰和疏忽便越是罪孽深重——基督吩咐我们，‘所以你们当求庄稼的主，打发工人出去收他的庄稼’（路加福音10:2），不要骄傲、贪婪、懒惰……有史以来，牧师的最高头衔就是‘上帝同工的工人’（哥林多后书 6:1）。”

我认为，即使在4个世纪后的今天，我们还是能够在美国人的意识深处找到清教徒的职业伦理，认为浪费时间是不道德的，是对上帝犯的罪。一个名为“管家生活”的现代宗教网站声称，“浪费时间是一种罪孽，因为即使最少的时间浪费都表明我们没有‘尽心、尽性、尽力、尽意爱主你的神，又要爱邻舍如同自己’”（路加福音10:27）。新闻网站“喇叭”上最近有一篇题为“懒惰之罪”的文章，从中我们可以读到一句《圣经》引文：“看哪，你妹妹所多玛的罪孽是这样：她和她的众女都心骄气傲、粮食饱足、大享安逸，并没有扶助困苦和穷乏人的手。”（以西结书16:49）有成百上千的网站将浪费时间描述为一种罪孽。难道在我们的文化心态里，要因为从工作

中抽出时间来放空下大脑、浪费些时间而深感内疚和无德吗？



《圣经》中关于懒惰的概念是根据对于什么不是懒惰而定义的。懒惰就是不工作。而工作，据《圣经》所述，就是上帝的吩咐："所以你们当求庄稼的主，打发工人出去收他的庄稼。"《圣经》赞美工作，以至不工作（也就是懒惰）被认为是一种罪孽。同样，古罗马人在定义*otium*是什么的时候，首先规定了什么不是*otium*：这种时间，是花在工作以外的时间。我建议用积极词汇去定义花在创造性思维、安静沉思、精神补给、强化自我身份和价值的时间——不要用排除法去说明，而要对其下积极的定义。浪费了的时间，就是用来恢复心理健康的时间，是用来促进人类成长、释放想象、保护理智的时间，是用来思考我们是谁、我们要成为谁的时间。上文提到的活动中"浪费掉的时间"绝不是不道德的无用功，反而可能是人类大脑的最重要功能。

8 半心主义

2016年，已从哈佛大学荣休的生物学家、博物学家E.O.威尔逊（E.O.Wilson）出版了《半个星球：地球的生存之战》一书，提议将地球表面的一半设为保护区来加以保护。人类对环境和自然界的破坏是人类文明史上最近才出现的一种现象。16世纪，西班牙入侵者夺取了印加人的矿场后，开辟了新的提炼银的方法，导致大量铅尘进入空气中。伴随着工业革命和能源以及其他资源需求的日益增长，人类的开发活动导致的污染加剧、森林砍伐和物种灭绝等问题开始出现。如今，人类对资源的需求只能越来越大。气候学家得出的结论是，从1950年开始，全球变暖的主要驱动因素是化石燃料燃烧产生的二氧化碳急剧增加。自20世纪60年代末起，巴西砍伐和燃烧亚马孙雨林中树木的速度越来越快。到2013年，巴西的森林覆盖面积已经减少了18%。世界自然基金会表示，自1970年以来，人类已经摧毁了超过30%的森林和海洋生态系统。

估计没有哪个人或哪个社会是故意要破坏自然界的，这不会有争议。对环境的破坏是人口增长、对物质财富增长和生活改善的渴望以及因此而增长的能源需求带来的意外后果。资本主义的必然需求和某些个人对个人财富增长的强烈渴望同样对环境造成了伤害。威尔逊的提议可能难以实现，但这仍旧代表着人们对自然环境的重要性及其威胁的认识。

互联网世界对我们的内在自我造成的伤害更是一种最近才产生的现象，这比对自然世界的破坏还要难以察觉。现在的我们，不再从容，没有了时间去反省和沉思，没有了隐私，没有了可供独处的寂静环境，在不受外界刺激的情况下在椅子上静坐哪怕15分钟的能力都没有了——所有这一切，都发生得如此迅速且无形。150年前，电话还没有发明。50年前，互联网还没有出现。25年前，谷歌也还不存在。我前面也提到过了，从1985年开始，信息传输的速度从过去的1000比特每秒增加到如今的10亿比特每秒。自20世纪90年代中期以来，新加坡人步行的速度也增加了30%。

推动这些变化的某些力量与导致环境破坏的力量是相同的，那就是对提升物质财富和改善生活舒适度的渴望以及对经济发展的野心。此外，避开对人类生活质量的真正影响不谈，互联网技术本身是有其闪光点的。和对环境的破坏一样，没有谁要故意侵犯我们的内心生活。我们中的每一个人，只要对互联网有了初次尝试，就会接着有第二次，之后便会产生依赖，很快就会忘记自己失去了什么。当然，我们的子女就出生在互联网时代，也就永远不可能了解任何其他的生活方式。所有这一切的改变被冠以了“进步”之名。

这样的情况非常糟糕，与全球变暖的情形是如出一辙，我们可能已经没有回头路了。不知不觉中，我们失去了自我，失去了了解自己、找到对自己最重要的东西的能力。我们正在造一台世界机器，而我们中的每一个人都是这台机器里一个个毫无意识、只会条件反射式运动的齿轮，被这个互联网世界的速度、噪声和人为制造的紧迫感无情地驱动着。

我们该怎么办？无论是个人还是社会，都需要通过某些途径创造一种新的“思维习惯”。我们需要一种精神状态，能够重视且保护宁静、私密、独立、从容和个人反思的习惯，能够尊重内在的自我，能够让我们中的每个人都可以在属于自己的思想世界里自由自在地遨游。

威尔逊的提议是很大胆的。我想提出一个类似的大胆建议：将自己清醒大脑的一半空闲出来，专门用来静思。不这样做，就等于是在消磨我们内心的自我和创造力。当然，我们的大脑并不像地球表面那样有着地理分区，但是一天中的不同时刻，我们还是能够做到避开外部世界的影响、安安静静地沉思一番的。我们的创造力、内在平衡力和了解自己的过往和将来的能力难道都不值得占用我们一半的大脑吗？我就把自己的这个提议称为“半心主义”吧。

我们该如何培养爱好沉思冥想的思维习惯呢？很难，特别是当我们所处的外部世界正喧嚣吵闹时更是难上加难。20年前，一位在马萨诸塞州阿灵顿市的一所高中教书的朋友[1]尝试了一项新的事物。每节课开始前，她都会摇一次响铃，然后要求学生沉默4分钟。她后来写道：“我向（我的学生们）解释说，我觉得我们的学校节奏太快、太吵闹了。片刻的沉默能够帮助我们把上一节课的内容放在一边，以此做好下一节课上课的准备。这几分钟的时间，就是用来让头脑清醒的。我当时说，这样做的目的就是为了获得内心和外在的平静。”她告诉我，结果奇迹般的好。她和学生都更加沉稳、更加注意力集中。接下来的几年里，她的学生们都希望把课前的铃声和沉默保持下去。

近年来建立了许多“正念学校”和“正念教育机构”这样的组织，将课堂的片刻沉默和冥想引入中小学。我来举个具体的例子。2015年，身心教育家斯泰西·西姆斯（Stacy Sims）开始了一项名为“正念音乐时间”的计划，作为“沉默都市”计划的一部分。在这一计划下，学生会在晨会期间听4分钟的古典音乐，与我麻省理工学院的朋友的想法类似。如今，正念音乐时间在65所学校、营地和社会服务组织中推行开来，涵盖了从幼儿园到高中各学龄段，其中的大多数都位于俄亥俄州的辛辛那提。

要养成新的思维习惯，不同的群体必须使用不同的方法。以下我提供的建议，应该被视为是问题解决的起点，而非万全之策：

·对于K12阶段的学生，选择在学校时的某一时间，沉默10分钟，可以选择在课前点名的教室里进行。在沉默的过程中，学生可以安静地在笔记本上写下自己的想法。不同学校校园文化各不相同，每个学校都可以以最佳的方式开展。

·对于大学生，则需要每个系部开设“内省强化课程”，每位学生每学期至少应该参加一门这样的课程。内省课程虽然以各系部的特定专业为基础，例如历史或化学，但仍能减少学术的阅读和完成作业的负担、鼓励学生利用空闲时间思考自己正在学习的内容并将这些内容与他们的生活和理想联系在一起。学生思考后的内容也可以通过写文章或其他的创造性活动表达出来。

·在工作场所，应该给员工提供一间“静思室”或类似的空间，能够允许且鼓励员工每天花半小时冥想、反思或是简单地沉默片刻。这间房子里不能使用手机和电脑，这段时间也不能安排在常规的午休时间里。许多公司已经将冥想划为工作内容的一部分。

·在家的时候，要在晚上营造“断电”时间，也可以是在晚餐期间。在这个时间段里，所有电话、手机、电脑和其他电子设备都要关掉。晚餐时间不应该吃得狼吞虎咽，而是要用来静下心来交流谈心。

·对于个人而言，应该考虑如何度过自己的每一天，尝试拿出半个小时的时间远离网络世界，可以把这段时间用来散步、阅读，或者只是安安静静地坐一会儿。

·对于整个社会而言，要在公共场所建立“无屏区”，区域内禁止使用电子设备，还要在劳动法中保证工人在工作场所能享有每天半小时的安静时间。

这些措施可能看起来微不足道或并无效果，但我相信，这一定能提高人们对自我反思的重要性的认识，有助于培养新的思维习惯。新思维习惯的养成则需要一定的时间。香烟曾经以一种正面形象融人美国文化，一度被宣传成一种乐趣、一种成熟和冷静的标志，甚至是男人气概的象征。广告中播出的，是吸着香烟的商业巨头、电影明星甚至运动员。然而，从20世纪50年代开始，人们慢慢地认识到了香烟对健康的危害。自20世纪60年代中期以来，吸烟者的比例下降了一半以上。我相信，既然对于吸烟我们都能养成新的思维习惯，那么也可以对互联网形成新的思维习惯。不过，习惯的养成总需要时间来完成，我们首先需要做的，是认清互联网的危害。

我还是会为《时代》杂志封面上垂头丧气的少女而痛心。当然，以牺牲内在自我为代价换来的对互联网世界的瘾，她本人和他们这一代人都应该承担一些责任。但是，创造连线世界的人不应该承担更多的责任吗？当然，

我们自己也是受害者，但我们同样是行凶人。我们既是囚徒，又是狱卒。我们难道不应该还那个女孩和所有的孩子一个能让人重视且支持沉思的世界吗？我们难道不欠自己一个这样的世界吗？



改变思维习惯虽然困难，但并不是不可能。作为个人、家庭成员和工作人

员，我们每个人都有能力改变自己的生活方式、恢复自己的内心生活。我们所需要的是能够认识到这一问题，能够给出个人的承诺。只要有一丝决心，我们每个人每天都可以抽出半小时来“浪费”。这样做，就是等于给了自己一份礼物。这是一份献给心灵的礼物，是对那低声耳语的敬重，是逃脱连线世界的牢笼后的解放，是一种自由。数十年前孩童时代的那个我，在穿过树林走回家时，在跟着乌龟、看着他们吃力地在泥泞的小路上爬行时，在浪费几个小时去观察浅滩里的蝌蚪或风中摇曳的水草时，我是自由的。那样的世界，我们再也回不去了，也未必愿意再回去。但是我们总能在如今这个世界给自己制造一些空间，在心底留下一片不受破坏的自留地。

---

[1]这位高中教师是马萨诸塞州阿灵顿高级中学的露西尔·伯特（Lucile Burt），引文出自一篇未出版的文章。我于2017年6月16日对她进行了采访。

致谢

感谢南希·安德瑞森（Nancy Andreasen）、特金德·比林（Tejinder Billing）、露西尔·伯特（Lucile Burt）、罗斯·彼得森（Ross Peterson）、保罗·谢克特（Paul Schechter）、雪莉·迪根（Sherry Turkle）和马克·沃尔夫（Mark Wolf）给我提供的意见或灵感，给我带来了很大的帮助。

一并感谢TED Books编辑米歇尔·昆特对本书的精心编排。

图书在版编目（CIP）数据

如何有效地浪费时间 / （美）艾伦·莱特曼著；王社国译. - - 北京: 中信出版社 2020.8
（TED胶囊书：青年进化论）
书名原文：In Praise of Wasting Time
ISBN 978-7-5217-1326-8
I. ①如… II. ①艾… ②王… III. ①时间-管理-通俗读物 IV. ①C935-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第034545号

如何有效地浪费时间
著者：[美]艾伦·莱特曼
译者：王社国
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

开本：787mm×1092mm 1/32
印张：4.75
字数：52千字
版次：2020年8月第1版
印次：2020年8月第1次印刷
京权图字：01–2019–6901
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978-7-5217-1326-8
定价：198.00元（全5册）
版权所有· 侵权必究

TED
胶囊书

青年
进化论



如何重新设计你的人生

[加] 布莱恩 · R. 利特尔 / 著
(Brian R. Little)
徐彬 等 / 译



生活并非已成定局，
处处都可重新设计。

中信出版集团

目录

序言

1 扫描你的个性：整体的图景

2 个人计划：个性的方方面面

3 个人背景：个人计划的社会生态学

4 真实的神话：做回自我的挑战

5 好好做事：持续努力以实现核心计划

后记 成功可承受之轻

附录 五大清单-2 超级简表

参考文献

致谢

版权页

献给希拉里和本杰明

序言

你是谁？我知道，这问题是在打探人的隐私，让人不舒服。如果我问你这个问题时，正巧你在酒吧喝着啤酒，没准儿你会夺门而逃。不过，你一旦意识到我只是个爱打听别人隐私的心理学家，我想你也许会愿意分享你的人格特点来帮助我的研究。“我很外向。”你可能自豪地说。或“我习惯照顾别人”“我总杞人忧天”，或“地球上不自恋的人里面我排第五”。我们每个人都能觉察到定义自己的基本特征。

那么如果我问，为什么你是那样的你，你可能接着就有自己的答案。你可能会说：“因为我来自西海岸。”或“因为我是家里最年长的孩子”，或“因为我爸是个酒鬼”，或“我上高中时正赶上经济大衰退”。你有充分的理由将它们联系在一起。很明显，外部影响——你的家庭生活、成长环境、出生时的政治大背景——塑造了你的生活轨迹和行为方式。

而你可能认为，生活就是如此，一切已成定局。你的内在天性与那些影响你一生的外部力量一起，使你成为现在的你。这并不是那么复杂，对吧？你有充足的时间了解自己，直到现在，你应该对自己的个性有较为清晰的认知了。是吧？

你最好习惯这一点，因为我们对你的探索才刚开始。

其实，基因的作用和生活经验并不能解释一切。还有第三种力量在发挥作用，决定了你的个性。当提到这种力量时，我们是反过来推的，并不是“你是谁”决定“你做了什么”，而是相反。实际上，这才是我打算向你们解释的一种理念。这是审视个性的一种重要新方式，在过去的半个世纪里，我大多数时间都用来研究、思考这一新方式。

你的生活经历和身份认定不只源于你的先天特点和后天环境，还源自你的抱负、承诺、梦想和日常做的事情，而这些能定义你的活动可简单描述为你的“个人计划”。个人计划可以是微小的，如每周四具体做什么；也可以是宏大的，如你的人生目标。个人计划包括各个方面的努力，从处理私人关系到研究自己的专业领域，平凡如生活琐事，伟大到关乎人类存在。个人计划涵盖从“解决家里的垃圾”到“解决政治对手”等问题，范围极广。这些个人计划或好或坏，部分由我们的生物特性和成长环境共同作用形成，但它们能超越彼此。与先天、后天因素不同，个人计划作为人类生命的一大特点，并不是遗传因素或社会作用给予我们的，而是我们的内心产生的。

你可能早就在想，你做的事中有多少能真正影响你那些稳定的部分，比如你的个性，以及你的自我感知。答案或许超过你的想象。个人计划是许多问题的焦点——你认为自己是谁，你在生活中表现得有多好——你过得很顺利，还是像我们大多数人一样使出吃奶的劲混日子。简言之，个人计划是助你前程似锦的关键。你应学着理解个人计划及其影响，学着引导你的生活轨迹朝理想方向行进。

在本书中，你的个性将在你过去生活和现在生活两个方面得到审视。同时，你未来的生活走向也会得到密切的关注。你的个人计划在以下方面发挥作用：一旦你能明确自己的个人计划及其作用，你将会明白你的行动的自由程度以及空间，而这些决定了你将采取何种对策。我写本书的目的就是帮助你理解并掌控自己的生活方向。可能，你正在为自己的未来做打算，却要面对跌倒擦伤的孩子，或是吐毛球的猫咪，或是此刻拉着你说话不吐不快的朋友，这本书能够在这样的时刻帮助你。

因为我想和你成为朋友，把这当成自己的事儿来谈，所以我想先跟大家聊聊我是怎么做起人的个性研究的。

那是1965年9月的一个炎热下午，我小心翼翼地敲开了萨宾教授办公室的门。萨宾教授是加州大学伯克利分校心理学领域的杰出学者，而我是渴望加入他科研团队的二年级研究生。办公室的门一开，一个严肃的声音缓缓传来：“你是谁？”从萨宾教授那响亮的嗓音以及他对尾音的强调，我推断他很想知道我的名字。他想让我表明身份！说清楚我同人相处、在这世上扮演的角色，以及当时的我在做怎样的自己。所以我以自嘲的语气兴高采烈地答道：“一个追求真理的人。”萨宾教授翻了个白眼，笑道：“千万别，怎么又来了一个这样的。”

如果我回答萨宾教授时更诚实一点就好了，那样的回答会更有趣多样，而不是那么的浮夸。我本可以描述我从小以来就具有的人格特点：内向、好奇、谦恭。我本可以将我在人际关系中担任的角色、将我在这世上的定位描述为：一个心理学专业学生，狂热的钢琴爱好者，肯尼迪总统的支持者且尚未从他遇害的伤痛中走出来。但在一位大教授的门口突兀地说这些内容未免太多了。而且即便如此，这些也远不能精准地描绘出我完整的个性。因为恰在那时，我正经历着彻底的改变，它由正包围我的卓越政治活动而激发，这个我稍后会做解释。

先来补充些背景：当时的心理学发展正经历着一场论战——对于塑造人的个性而言，生物因素和社会作用哪个产生的影响更大——当时我们称其为“先天—后天之辩”。

我当时本可以回答：“萨宾教授，从本质上来看，我是我的大脑。”这样我

就能把自己纳入先天派、生物决定论阵营。实际上，我之所以将伯克利分校当作我的首选，就是想探索生物成因对人的行为产生的影响。成为研究生前，我一直在神经心理学实验室做研究助手。而申请读研时，我相信主要是基因和神经心理学塑造了我们的个性——我称之为生物作用影响。那时的我坚信对人脑的研究将是理解我们究竟是谁的最佳途径。

或者我可以宣称我支持后天派阵营。我来自加拿大西海岸，身材瘦小，父亲是爱尔兰人，爱异想天开，母亲是英国人，慈爱有加，我作为他们的儿子在充满幽默与关爱的环境里长大。这些社会影响同萨宾教授指出的塑造我们行为的因素一致：他将个体视为社会和文化作用的产物，而社会和文化就我们如何生活提供了准则、角色和脚本。

当时除了“先天—后天之辩”，还出现了一种新的论点。一个由伯克利分校心理学家和解剖学者组成的跨学科研究证明，通过改善啮齿目动物的生存环境，能够直接改变它们的脑部结构和生物化学成分。[1]在笼子中的实验动物，经过社会刺激，以及复杂的、需要进行探索的物体（用研究者的话说，就是“朋友和玩具”），大脑会变得更重，而且具有更复杂的神经回路。这一研究是开创性的，同时又充满争议，为改善鼠类，乃至人类的生命质量提供了许多启发。没错，理解生物作用产生的影响对充分理解生物体行为十分必要，但是这种影响不是确定无疑、不可改变的；变化可能发生，而非必然发生。

直到今天，心理学发展早已跨越了我学生时期流行的“先天—后天之辩”，现在，我们认为这些不同的影响是相互渗透的。培养天性是可能的——毕竟在伯克利分校的实验中那些有“朋友和玩具”的小型啮齿目动物早已证明了这一点。[2]但是我逐渐认识到，针对“你是谁”的这些答案，远远不能为理解我们的真正天性提供真知灼见。敲开萨宾教授的门改变了我的命运，自那以后我一直在探索我们独特的、具有个人特性的追求，也就是我们的个人计划，是如何同生物作用、社会作用平起平坐的，不仅解释了我们是谁，而且更进一步，还改变了我们对生物作用、社会作用的看法。这些个人计划甚至是强有力的驱动器，促使我们做出不合乎性格的事，重新定义我们最本质的人格。我就亲自经历过这一点。

我之前简单提过，我走进萨宾教授办公室时，正处于个人转变的重要时期。一年前，也就是1964年9月，我来到了伯克利分校。入学那周正值学校开始了校园言论自由运动。学生们开始集中招募到美国南部参与自由游行的志愿者，而学校管理部门禁止在校内摆放桌子。这一政策激发了学生的抗议游行、静坐示威，以及相关的辩论会。抗议者宣称这所有着卓越影响力的大学——自称为大型综合性大学——却被它的诺贝尔奖获得者、工业合同所束缚和奴役，毫不关注学生的诉求。

言论自由运动让我心潮澎湃，而它的影响力也十分明显。它呼唤我行动——让我投入越发个人化，甚至是我自定义的计划。我身体里的那个我，那个内省的心理专业学生，那个更愿意在歌曲里吟唱革命，却绝不想发起革命的人，突然感到必须挺身而出，发出自己的声音，战胜不公。这样的体验是全新的，从根本上改变了我对自己的认知。也是这次转变使我在思考、感知新事物的同时，学会采取新的行动。我所选择去做的，就是通过几乎无形的方式，重新塑造自我。“静坐示威”“抗议游行”“追求公平”，现在成了我决心去做的事情——它们是有意义的行动，其结果就是使我变成了后来的样子。

回到一开始我问你的那个问题，也就是那个酷热的日子，当我敲开萨宾教授的门时，他所问的让我大吃一惊的问题：“你是谁？”将自己视作生物作用下形成的产品，或认为是社会作用塑造了自己，这些观点都过于局限了。我想让你相信，衍生于你的先天个性和后天环境的个人计划也参与塑造了你，而且我们会看到，它也能改变先天和后天的因素。这种个人计划可能使你朝新的方向发展，并为你的生活带来意义。用这种新的方式思考你自己，会让我们不禁自问：我到底是谁？对自己有了这样的了解以后，你就能认清自己做得好不好，并且开始积极地主导自己的未来。

---

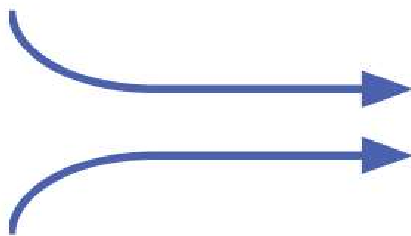
[1]这是加州大学伯克利分校心理学系的马克·罗森茨威格（Mark Rosenzweig）、戴维·克雷奇（David Krech）和解剖学系的玛丽安·戴蒙德（Marian Diamond）的合作项目。参见罗森茨威格、克雷奇、贝内特和戴蒙德（1962）。

[2]社会基因组学的新兴领域对于理解人类健康和繁荣意义非凡。例如，史蒂夫·科尔（Steve Cole）和他在加州大学洛杉矶分校的同事已证明基因的自我表达与研究参与者的孤独程度有关。见科尔（2009）。

1 扫描你的个性：整体的图景

请问，你最近过得怎么样？快不快乐？在一些个人的重大事情上，有没有进展？有没有充分发挥自己的能力？有能力去爱也能得到爱吗？身体好吗？生活中有没有值得开怀大笑的事？对这些问题，如果你都能做出肯定回答，看来你最近过得很开心。如果是断然否定，或者翻着白眼说：“你说真的吗？快醒醒吧。”那么你恐怕过得不太顺利。也许你可能是处在这两种极端情况之间，相对于你所处的具体环境还算过得不错。

源自生物的特性深刻地影响着你的生活，决定了你是过得顺还是不顺。你的情绪可能决定了你能够积极、乐观地对待生活，哪怕你面对的客观现实非常惨淡。或者，尽管你生活在一个相对安定、滋润、欣欣向荣的环境里，你仍然觉得自己的生活是“半空”的（而不是“半满”），或者无比凄惨。对于“你是谁”这个问题，先天与后天的力量提供了答案，同时也是回答“你近来如何”这一问题的关键所在。生物作用与社会作用的影响之间的关系大致可以用下图表示：



换言之，你的生活过得顺还是不顺，一定程度上取决于生物因素和社会因素在你一生中综合产生的影响。这二者虽不是影响你生活的仅有的要素，但是，在我们探索个人计划是如何对个人赋能，从而让你能明确地给自己定位并设定人生目标之前，我们需要理解生物因素和社会因素是如何起作用的。所以，让我们来踏上一段简单的旅程，看看你的内在生物因素和外在社会因素是如何塑造了你的个性的。

自我聚焦：审视内在的你

想象一下，用一个显微镜伸入你的皮肤表层下，随着它不停地放大倍数，你的皮肤组织、细胞器、细胞核、染色体和基因逐次清晰地展示出来。它刺入你的大脑，追踪到一个单一的神经元，观测它如何发出神经递质并引发关联细胞内的大量活动。然后，这个显微镜再缩小倍数，观察正阅读这本书的你的整个躯体，这个躯体在思考这个显微镜下的“人”是谁，他的情况如何。而这个“人”就是作为生物体的“你”。

在人格心理学范畴中，研究生物作用的学者探索的是相对稳定的人格特质如何影响人的生活质量。这些稳定的特质对应着不同的大脑结构和功能，即我们刚刚通过显微镜观察到的你的内在。这些生物特质可以通过测量人脑中各区域的脑电活动，或者通过分析神经递质活动的模式来确定。另外还有一种方法，可以通过基因序列分析来了解这些特质，目前大约花200美元即可办到。在《我的美丽基因组》（My Beautiful Genome）一书中，丹麦科学作家隆娜·弗兰克（Lone Frank）讲述了一个引人入胜的故事，谈到了她对自己的个人基因组特性的探索，并将其与她的健康和个性联系起来。她发现她有一个基因变体让她易于产生消极情绪，她欣然将这种情绪描述为“在获取快乐方面的可悲的低能”。[3]

在这些生物因素造成的个性特质中，有一些会让你更容易感到快乐，保持健康，有成就感；而另外一些特质则相反，这些特质能解释为何你会因生活中各种各样的小坎坷而心情低落。假设你现在一切顺遂——心情愉悦，身体健康，收获成功，当然这是和你的某位郁郁寡欢的最要好的朋友相比，但也许从绝对标准上判断也是如此。这可能是一些生物方面的特点使你拥有温和的秉性与人格，让你对生活抱有积极的态度。即便生活糟糕透顶，你那稳定的特质也会让你坚忍不拔、乐观向上，使你继续成长，事业有成。事实上，你可能患有“普鲁娜娅症”[4]——一种觉得所有人都在帮助自己、在特定场合中刻意赞美自己的诡异感受。而相比之下，你那位最要好的朋友的稳定的特质，则让她难以获得成功。她心存怨念，反抗一切，对生活不满。据她母亲说，她从一出生就这样。她的个人气质就让她总觉得一切都不合意。她的生活充满坎坷。

五大特质：本初的你

你知道吗？人舔不到自己的胳膊肘外侧。另外，你知道吗，也许这听起来很奇怪，就是你听到这个说法之后的反应——不论你是不是亲自尝试一下，以及你如何去尝试——能提供给我们一些暗示，说明你生来所具有的稳定的特质是什么，而这些特质构成了你性格的基石。这里我来解释一下：基于人不同的性格特质，我们有上千种方式对人类进行区分，不过性

格心理学家已经达成共识，认为人在五个基本维度上存在差别，即“五大特质”。这五大特质对我们的生活状态会产生重大影响。[5]如果你想快速测定一下自己的这五个特质是怎样的，可以参考本书附录，其中提供了一些问题，可以辅助你进行自我检测。

这五个维度可以拼成缩写词：OCEAN（当然你也可以拼成CANOE）。

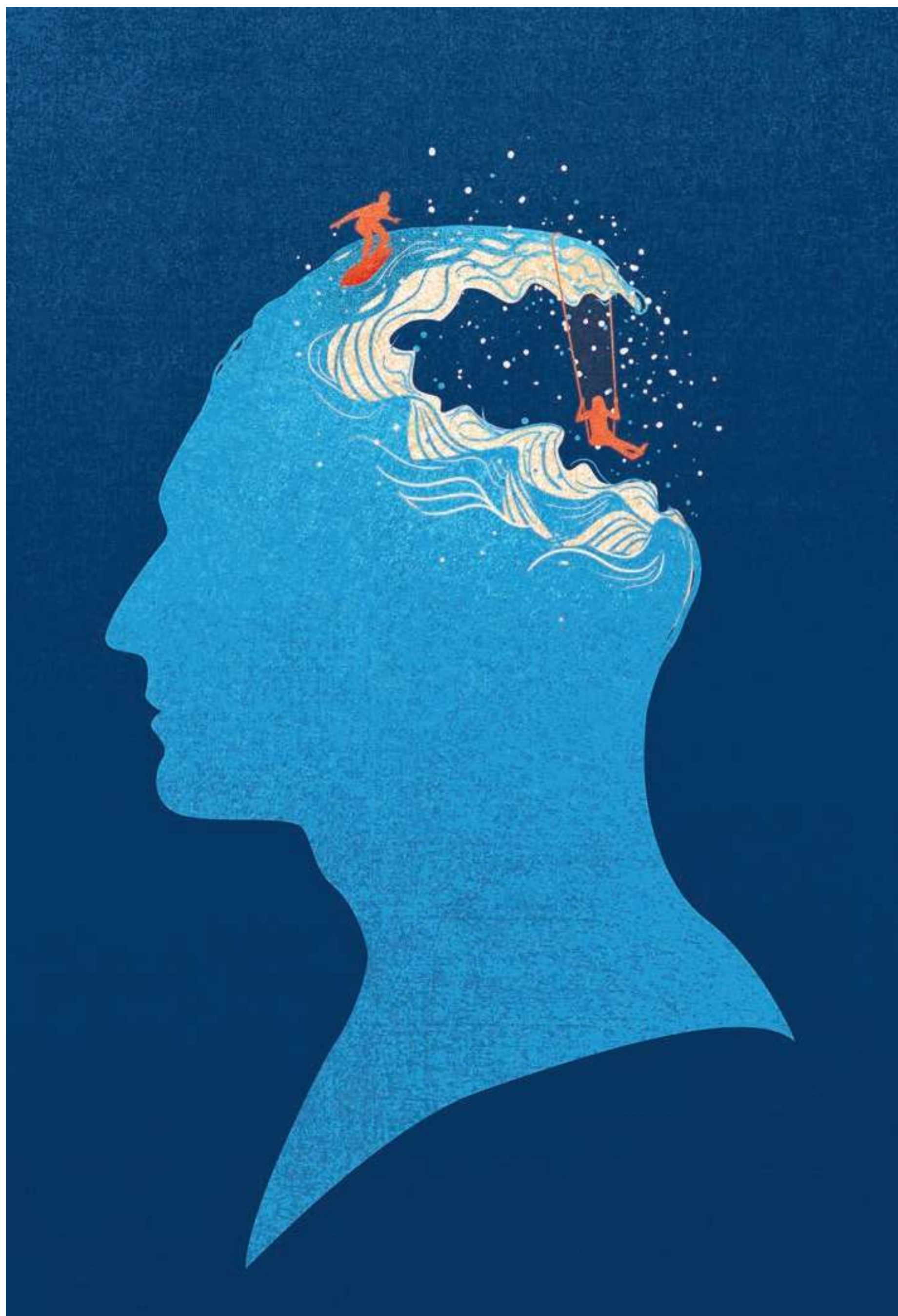
心态开放（Open to Experience，与封闭相对）

尽责认真（Conscientious，与随意相对）

性格外向（Extraverted，与害羞相对）

脾气和善（Agreeable，与性格乖戾相对）

神经质（Neurotic，与情绪稳定相对）



这些特定的个性中，每一个都有强大的生物成因基础。[6]而人格神经科学

领域的研究者正在确定这些特征背后的神经结构与通路。因为似乎所有国家、不同文化和语言的群体都呈现出这些维度，所以这些维度可以视作人格的普世性维度。但这不意味着所有人都相同——实际远非如此。相反，它意味着在每个地方，人与人在这五个维度上都存在差异。而这五种个性之间没有严格的界限，在一定范围内，人可能同时具有多种个性，其中大多隶属于此范围，但表现得不明显，少数处在极端位置。下面我们就每种个性加以概述。

心态开放

心态开放的人乐于进行新的冒险，做事的时候喜欢探求新的路径。而不那么开放的人与探索者不同，喜欢采用所谓“稳妥可靠”的老路子。据伯克利“人格评估和研究协会”（现在叫“个性与社会研究协会”）的一项重大研究，创造力非凡的人有个明显的特征，即他们愿意以开放的心态面对生活。[7]五大特质的主要提出者之一曾做过一项有趣的研究，发现那些心态开放的人在欣赏使其动容的音乐或其他艺术时会出现审美寒战反应。[8]

话说回来，你刚才有没有去舔自己的胳膊肘？我想如果你热衷于尝试新体验，你一定试过了。如果你对体验新事物没什么兴趣，你更可能只是顺着本书往下读。

尽责认真

在尽责认真这一维度上得分高的人极易实现传统意义上的成功。在学术和职业成就方面，尽责认真的人比敷衍了事的人表现更好。不过值得一提的是，此类成功主要是在解决常规问题的职业中，而那些心态更开放的人在需要创新解决方案的任务中表现更佳。高度尽责认真的人严格守时，坚忍不拔，他们能一心一意地扑到眼前的事情上。然而这样像激光束一样的聚焦，只对某些领域的事情更有效。

比如研究人格和组织的先锋罗伯特和贾妮丝·霍根设计了一个实验，让爵士音乐家为他们的同行的演奏打分。那些认真程度高的演奏者被同行评价为表演不够有感染力。这或许是因为，专注于自己表演的演奏家会束缚自己的即兴演奏能力，而这一点对于爵士乐来说极为重要。[9]

负责、认真的成年人往往会规避危险的活动，他们拒绝吸食毒品，并严格地遵守养生之道。正因为如此，和那些态度不那么严谨的人相比，他们更健康，更长寿。这样的健康差异不可小觑：有证据显示，缺乏自觉性对于诱发早逝几乎和心脏疾病一样危险。尽责认真的人对其工作、家庭投入更多，这样反过来也会让他们变得更严谨。

那么，这类人听到“舔胳膊肘”的问题时会如何反应呢？我曾经让一群人去做这件事，这些人当中，性格严谨认真的人是最不可能去尝试的。我想，他们应该是把这一点记在了本子上，等回家之后再试。而那些格外严谨的人，我想他们已经上网搜索过“舔自己的胳膊肘”，来看看是不是人真的做不到这一点。

性格外向

性格外向者会积极回应他所处环境中的潜在奖励。为了有效实现日常任务和计划，他们能迅速发现自己渴望的激励因素并为之努力。这一特点也有其生物上的根源。我们已从事实中找到证据，表明与内向的人相比，外向的人在大脑受咖啡因等化学物的刺激时，会在字谜游戏或用到短期记忆的认知活动中表现得更好；相反，他们如果摄取了镇静剂（比如酒精），表现得则会更差。

在音乐品味上，外向的人偏好响亮的、节奏感强、充满正能量的音乐。一定程度上是因为他们需要得到刺激，并且专注于获得潜在的回报而不是惩罚。外向的人更易触犯权威，比如被开交通罚单，或者在小时候总是被父母关到房间里反省。[10]

对外向者来说最大的刺激之一就是社交活动，而他们乐于与人交往。实际上，性交往是最强烈的刺激性社交活动——有证据显示，外向的人比内向的人有更频繁和多样的性经历。不过，内向型的人面对外向型的人也不必自惭形秽，因为在不同任务中，两类人的表现在质量和数量方面存在相互抵消的现象：外向型的人重数量而轻质量，内向型的人则相反。我的那些内向的学生告诉我，该结果同样适用于他们的性生活表现。对于这一推测我持开放态度，但手头并没有任何数据。[11]

而至于舔胳膊肘问题，我强烈怀疑外向的读者读到此处时早就尝试过去舔自己的胳膊肘了。没准他们已经成功地舔了旁边人的胳膊肘。

脾气和善

脾气和善的人在群体中表现尤为高效，他们在处理群体矛盾、团结他人方面十分可靠。与脾气不好的人相比，他们非常值得信赖，正因为如此，别人总觉得他们很天真。脾气和善的人在个人取向方面得分很高，这与他们能产生共情、利他思想，以及能传递温暖和表达自己想法的互动风格有关。他们也善于领会别人的暗示，这也让他们特别能认同、理解别人的处境。[12]

那些脾气不够友善的人愤世嫉俗，不信赖别人。他们表露出不同形式的敌意，增加了他们的健康隐患，尤其容易引发心血管疾病。从这方面来看，他们的症状和所谓的冠心病易发特质（也叫A型个性）很相似，他们的时间紧迫感很强，做事不知疲倦。现在，人们普遍认为，A型个性里包含的心情郁闷、行为敌对是引发心血管疾病的主要风险要素，而不是推动他们成功的动力。

那么脾气和善和舔胳膊肘之间有什么关系呢？脾气和善的人，他们对此是欣然同意的，所以很可能愿意这么做。而脾气不那么和善的人则不怎么想参与进来。此刻，他们或许已经不在读这本书了，而是跑到了门外，冲着邻居家的调皮孩子大吼呢。

神经质

神经质这个术语掺杂着轻蔑的意味，尽管在许多地方，神经质常常得到提倡（说到这里，我脑子里想的是纽约），但总体上，人们是不喜欢它的。五大特质中神经质维度得分高的人容易焦虑、沮丧，而且脆弱。这不代表他们从临床上患有抑郁症或是恐惧症，他们只是因消极情绪体验而影响了生活质量。就像外向的人会在周边环境中寻求潜在的奖励一样，神经质的人能敏锐地接纳潜在的惩罚。五大特征中哪一个能最准确地预测一个人是否快乐呢？当我们回顾这一问题时，毫不意外地发现情绪稳定的外向者最快乐，而神经质的内向者最不快乐。

那么神经质有没有积极的方面呢？神经质的个体在某些方面高度敏感，就像笼子里的金丝雀一样，他们能嗅到不太敏感的人可能忽略的一些东西，如周遭环境中发生的变化，日常生活中的波动，未知来源中的危险。这不利于他们过上轻松、舒适的生活。但是作家、艺术家还有其他一些人都是机敏的生活观察者，他们往往都有些神经质。就人类个性的进化起源而言，我想情绪稳定的外向者是最早发现猎物的，而我们都从他们的捕获中受益了。然而为了生存下来，我们也需要神经质的内向者，依赖他们发现威胁我们的捕食者，预防危险。我们应该对他们报以同样的感恩之心，是他们降低了我们被捕食动物发现、猎获或吃掉的风险。[13]

如果你属于神经质的类型，那么很可能你已经为舔胳膊肘的问题伤了半天脑筋了，并且担心自己应对挑战的能力再一次遭到否定。当然，我希望不是这样的。敏感总是被低估。从进化的角度看，我们真的欠你很多。

在这个问题上，理解“你是谁”在这里都有哪些意义呢？有证据显示，人格的五大维度存在基因基础。这些基本的特征形成了我们最初的天性。然而这并不意味着最初的天性和基因排列的运气是决定我们生活的唯一要素。

社会因素

现在，让我们从宏观角度来观察一下自己。

想象一下，有一架摄影机从你所在的位置推远，画面不断变远。首先，我们在镜头里看到你在读书的影像，然后，你阅读时所在起居室、火车上、咖啡厅里的其他人渐渐进入镜头。接着，继续调节摄像机，镜头里出现了你所在的城市、地区、国家，最后是整个地球。这些图像显示了你和其他人每日参与其中的不同情境、环境、地区、背景。

假设这个虚构的摄像机还有一个特征：它能扫描你的网络世界、社交网络和虚拟空间——上周的邮件，昨天的自拍（即使是你删掉的）和你过去三年内的全部浏览记录（是不是让你倒吸一口凉气）。社交网络、文化行为、不同人群相互交织成了巨大的网，在这个网络的正中心有一个生物，人们认识他，并用你的名字来称呼他。这便是社会作用影响下的你。

专注于研究社会影响的研究者探究的是你在日常生活中面对的情景及这些情景发生时出现的大背景。若是生物作用塑造了你最初的天性，那么社会作用便雕刻出了你的第二天性。从该角度来说，你是谁和你正在做什么并不取决于你稳定的特征，而是依赖于你生活里反复出现的状况。许多东西参与塑造了你：你接受的后天影响，你碰上的机会，你深信不疑的准则，以及别人对你的期待。采用该观点的心理学家希望能理解你在生活中扮演的角色，你的社交关系，以及支配你行为的主流经济和政治制度。

举个例子，世界卫生组织最新发布了一项156个国家幸福状况的调查，可能你会觉得最幸福的国度一定是那些生长着棕榈树，流淌着清澈的水，人们悠闲地喝着鸡尾酒的国家。但以下才是2017年最幸福国家：

挪威

丹麦

冰岛

瑞士

芬兰

荷兰

加拿大

这些国家没几个有棕榈树，不过为了客观公平起见，我也提一下紧紧排在这些之后的两个国家，即新西兰和澳大利亚，这两个国家确实有许多棕榈树。但是所有这些最幸福国家有一个共同点——它们都是相对和平、繁荣的国家。重要的是，它们给予民众充分的自由去追求个人理想，在意外发生时提供福利、医疗救助等支持。如果你足够幸运，生活在其中一个国家，那你很可能已经过上了富足的生活，并拥有较高的幸福指数。（当然，为了过上富足的生活，你可能要付出一定的代价，比如一年中有半年都天寒地冻，冷得没法出门。）

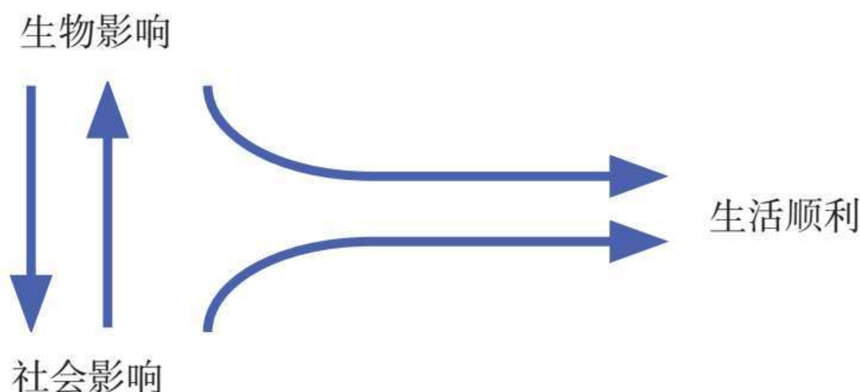
两个告诫

如果我们讲到这里，就此打住会怎样？这就是你的全部吗？如果我们对你下了定论——你是一个生物作用形成的生命体，大脑塑造了你，而文化再次雕刻了社会作用形成的你，这些影响一起决定了你的生活是否称心——这样的结论会产生何种效果？

如果我们就此停止探索，那会犯两个根本性的错误。

首先，当代研究已逐渐发现：先天和后天作用远不是影响人类状态的两个相互分离、各自独立的因素，相反，它们是紧密相连的。大脑具有可塑性，即通过经验和训练至少暂时改变神经功能的可行性，如今得到了普遍的认可。还记得在加州大学伯克利分校，那些小哺乳动物在内容丰富的笼子里探索了一番之后大脑增重的结果吗？这些研究结果在当时彻底颠覆了认知，充满了争议，而现在已成了共识。实际上，现在普遍采用的教育计划都基于“最佳功能是可塑的”这一设想。换句话说，你的社会背景能影响你的生物特征。反过来也同样正确——生物作用的个性特征能直接影响你的社会环境。那些生来就温和乖巧的婴儿使他们的父母与那些性格古怪、焦虑的孩子的父母变得十分不同。与天生不爱与他人来往的人相比，那些天性中喜欢寻求社交刺激的个体将为他们自己创造非常不同的社会环境。

简言之，在生物与社会作用要素之间存在着十分重要的联系，这种联系塑造了我们的生活。因此可以更准确地将这种联系与生活顺心程度之间的关系描述为：



但是，仅将自己看成是一个生物作用形成的生命或社会影响下的自己，即使你认为这些身份可相互影响，其中也存在一个错误，而且这个错误也更触及根本。在这两个错误中，你只能被动地接受那些作用在你身上的影响——你不能主导自己的发展，只能被基因和环境这两个力量之一，或二者合起来推着向前。

这种观点所蕴含的内容具有深刻的意义。如果“你是谁”“你做什么”只是你无法控制的力量的机械作用的产物，那你将不能负责任地行动或自我改变。用这种有局限性的思想来思考你自己将让你无法全面认识自己——它降低了你的自由程度。

当然，了解基因对你个性的影响或者通过主流社会机构对你生活的塑造，这件事具有吸引力，也具有启发性。这些对充分解释“作为人类意味着什么”都很有必要。但仅有这些还不够。为了准确地反映你最基本的个性、你在生活中做出的选择，以及你希望探索出哪种潜在的自己，我们需要一个更广泛的视角来解释你究竟是何种生物。我们需要调整摄像机的角度。

第三种天性

如果我们想完全理解你，那最好从你最初的天性说起，准确解释你的生物特点，比如在五大个性维度上你处于何种位置。此时，我们需要定义你的第二种天性，即提供了你参与世界的角色与脚本的社会影响。但是还有第三种天性，它强有力地塑造了我们。这便是你自我影响下的自己（idiogenic self），“idio-”源于希腊语，意为“个人的，私人的”。

为了解这一思想的起源，我们需要倒回去放大我的过去，回到我意外却又

幸运发现的一本书。这本书改变了我的工作，也改变了我对“我是谁”和“你是谁”的理解。

个人构成：你观察这个世界的方式

在去读研的大概一个月前，我正在大学图书馆找一本关于脑部解剖学的书。我到了那本书该放置的位置，却意外地发现了一本放错位置的大部头的书，那是乔治·A.凯利的《个人人格建构心理学》（*The Psychology of Personal Constructs*）。之前在一次课上，我听到了许多对凯利的赞扬声，所以我想我应该读几行。结果，我完全被这本书吸引了，我在图书馆的地板上连续蹲了好几个小时，腿都疼了。这本书使我有醍醐灌顶之感，这些顿悟让生活变得充满乐趣。尽管我仍想研究神经心理学，但我要等一等，在此之前我想先深入探索一下凯利的人格理论。

个人人格建构理论背后的基本思想是：所有人从根本上讲都是科学家，他们对这个世界提出假设并进行检验，然后根据生活经验修订这些假设。这些假设被称为个人人格建构，它们就像是一种概念眼镜，我们透过它来观察世界。[14]

此处最重要的词是“个人”。这些个人建构对你自己很重要，是用你自己的话表达出来的。个人建构通常用简洁的短语表达，这些短语能比较不同的人、对象和事件。比如说，你可能将人大致评价为“友好”（与“刻薄”相对）、“愚钝”（与“敏感”相对）、“聪明”（与“愚蠢”相对）、“充满活力”（与“无精打采”相对）。这些个人建构的方式对你自己来说有很多的意义，能使你同生活中遇到的大多数人和事进行协商。同时，你的同事或邻居可能用他们自己的常用表达来描述别人。

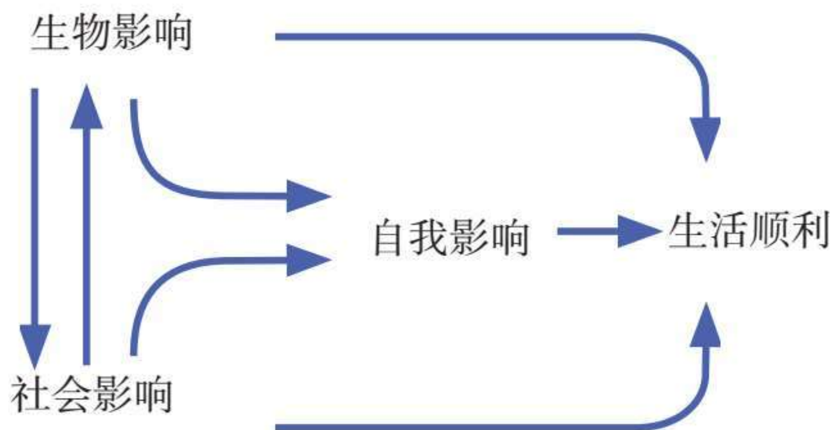
20世纪中期，凯利的著作出版时，他的理论颠覆了人们的认知。当时流行的人格理论是基于心理分析和行为主义的，各种理论采取的方法不同，却都将人类视作被动接受的生物。但是在凯利的研究中，原型的人——比如说，你——不会受到无意识的生物力量的驱动，也不会被社会作用反复地冲击。你充满探求精神，勇于探索，期待未来。而为了理解你，我们需要了解你的个人建构，因为你是通过个人建构来阐释目标、事件、他人以及你自己的。

个人建构有趣的一点是它总在不断地变化。你4月时用于观察世界的眼镜到了5月可能就不再适用了。作为一个外行的科学家，你修正对世界的预测，检验新的想法，在此过程中，你还加固了一系列新的个人建构来适应自己的需求。你的探索和积极尝试让周围的一切都有意义，这些都推动你向前。这些尝试是个人特有的，是特为某人的，独一无二。它们是自我影

响下形成的。

所以，如果我想理解你，我需要戴上你的眼镜，通过你的个人建构来观察世界。如果我想理解你的个性，或者想知道你是否觉得自己的生活过得还不错，我需要戴上你创造的镜片来观察世界。对于你的生活具有重要意义的方面，你处理得好还是不好呢？

这个看人的角度所蕴含的意义引起了我强烈的兴趣。我清楚地认识到：要想更好地理解人类个性和生活能力，我们需要探索自我的三个而不是两个来源：生物影响、社会影响，以及自我影响。三者的相互作用可用图表示为：



另一个顿悟：在路上

在我意外地读了凯利的书两年后，我遇到了一个能深入研究个人人格建构理论的机会。说来我真是好运——凯利来到了西海岸，在斯坦福大学教授一门个性心理学课程。我急切地注册了课程，每天驱车56分钟沿皇家大道从伯克利开到帕洛阿尔托，只因我想挑战我的个人人格建构。凯利布置给我们每个人的作业极具挑战性，绝对不适合心脏不好的人。他让我们创立一个新的个性理论。

刚刚上完第一次课，我就小心地敲开了凯利办公室的门。他没有问“你是谁”，但我却告诉了他。我说我相信个人建构理论的概念，但我想在两个不同的问题上挑战他。首先，爵士音乐：我提出了一个问题，关于他的理

论中有没有被动乐趣（比如听音乐）的空间。凯利的眼睛亮了，他开始热烈地聊起演奏爵士乐——我们将爵士音乐家的显著特征定义为：用个人人格建构解读音乐。他没有回应我“听爵士乐而不是演奏爵士乐”的问题，但他的回答引发了我的兴趣。我不依不饶，提出了第二个问题：我告诉了凯利我参与言论自由运动的经历，我认为这可以支持他的“人类是自己生命的积极主导者”这一模型。但我担心，用个人人格建构来研究人的话，我们可能对生活背景的关注就会不足，包括当时个人的处境、机构制度和政治大环境等。凯利鼓励我对此做更进一步的探究，离开他的办公室时，我激动不已。

那晚回伯克利的路上，我构思了一些修正个性理论的可能性。我正行驶在南旧金山，突然脑子里灵光一闪——我的这段旅途，不仅能帮助探讨我的个人建构，还能带给我更多。但是还缺少一些东西。我的注意力被这个想法分散，无法再专心驾驶，于是在高速路上靠边停下了。彼时彼地我所意识到的，我正在追求的，就是一项个人计划。我开始考虑人们在生活中追求个人计划蕴含了哪些意义。这些可能是微不足道的，但也可能是变革性的，可能是个人的，也可能是集体性的，可能是短暂的相遇，也可能是持久的承诺。个人计划的概念让我将个人人格建构提供的内在地图和外面的实际路线联系在一起（像匝道、断头路、宽敞的高速公路等，这些构成了我正在驾车行驶的道路系统）。

你的相对稳定的特性为你的项目可能探索的目的地设定了限制。你的社会、文化环境将开辟出一些路，同时堵住另一些。而你构建自己的旅途的方式——你定义、描述、判断你个人计划的方式——对于你是坚持探索，还是原路返回，抑或彻底失败，都起到决定性的作用。简而言之，探索项目需要我们个性中三个方面的相互作用——生物的、社会的和自我的，而它们的成功对过上幸福的生活起着至关重要的作用。[15]

---

[3]见隆娜·弗兰克（Lone Frank，2011）。

[4]普鲁娜娅（Pronoia）这个术语最初是由社会学家弗雷德·戈德纳（Fred Goldner）创造的，旨在描述与偏执狂相反的特征。见戈德纳（1982）。

[5]现在有许多关于五大特征的研究。特别参见欧瑟（Ozer）和贝尼特-马丁内斯（BenetMartinez）的评论（2006），该评论探讨了特质对教育、婚姻、健康和工作的实际影响。丹尼尔·内特（Daniel　Nettle，2007）为一般读者撰写了精彩的介绍。另见利特尔（Little，2014），尤其是第2章。

[6]科林·德杨（Colin　DeYoung）及其同事对五大特征的神经心理学基础进行了一项非常有前景的分析。见德杨（2010）。

[7]参见麦金农（MacKinnon，1962）和利特尔（2014）中的第8章。有关如何进行评估过程的详细说明，请参阅赛睿诺（Serraino，2016）。

[8]见麦克雷（McCrae，2007）。

[9]见霍根（Hogan，1993）。

[10]关于性格外向及其对人的表现、动机和冒险的影响，有大量的研究文献。维尔特（Wilt）和雷维尔（Revelle）进行了权威和全面的研究（2008）。

[11]关于性交频率的研究最初是在吉斯（Giese）和施密特（Schmidt）的报告中（1968）。我一直没能找到最近的研究成果，所以我要提醒读者，这些结果是从据说性行为很活跃的未婚异性恋德国大学生那里获得的，而那时是20世纪60年代。

[12]利特尔（1976）提供了关于人的取向、心地善良和表现力的研究。

[13]伊莱恩·阿隆（Elaine　Aron）已经敏锐地写出了高度敏感的个体，他们表现出一些（并非全部）神经质特征。虽然他们中大多数与内向性格相关，但约30%的高度敏感的个体是性格外向的人。见阿隆（1996）。

[14]阅读个人建构理论的最佳资料来源仍然是凯利（1955）。

[15]我详细地分析了个人建构理论对我自己其他方面研究的影响。参见利特尔、塞尔米拉-阿若（Salmela-Aro）和菲利普斯（Phillips）的第1章（2007）。

2 个人计划：个性的方方面面

你能用两种方式思考自己的个性。第一个与你的个性特质有关，比如神经质、性格外向、自觉性。第二个与你正在做的事情有关，比如你的个人计划："克服我的社交焦虑"，"在销售会议上做精彩发言"或"不再拖延"。个人计划的研究和生活日常为我们提供了一个不同的角度和更广的范围，让我们去反思自己的生活，而不是单纯研究我们"所拥有的"。[16]

到现在，你已经见识过了最反直觉的论断，也就是我们开始提到的：你做了什么影响了你是谁。这是因为个人计划都是关于未来的——它指引我们前进，引导我们沿着或是短暂颠簸或是漫长平稳的路向前走。通过追溯其路线，我们可以绘制出最详尽的地形图：我们自己。最激动人心的是，我们能学着调整自己的轨迹，越过崎岖路段，让平稳的道路延展开，让我们付出的努力更有效。这样的话，个人计划有助于定义我们——它们塑造了我们能过上称心生活的能力。重要的是，随着你的计划的推进，你的生活也在前进。[17]

这里需要澄清一个重要的观念：个人计划不仅限于别人要求我们做的正式计划，比如将妈妈送进好的疗养院等，虽然有时候我们出于责任心会去做这些事情；更重要的是，个人计划是我们选择乐意去做的事。刚学会走路的孩子在蹒跚行走，那是在追寻自己的计划；而恋人彼此相爱，也是在追逐自己的计划。我认为，当我们养的猫弓起腰慢慢前进，扑过来，或是贴在另一只猫身上呼呼大睡时，它肯定有自己的计划。

个人计划也可以是相当微小的追求，比如遛狗。[18]但是个人计划也可能是那些代表了人类期望和勇敢行为的最高限度的东西。当罗莎·帕克斯选择不去公交车后面，拒绝给白人让座时，这个微小却勇敢的举动就具有重大的意义。对于送母亲进疗养院这件事，你更多是出于关爱而非责任，因为当你看到老年痴呆对她的折磨时会心痛不已。

个人计划是特定背景下个人主要行动的一系列延伸。让我们一起分析这个定义。个人计划通过个体追求者的独特镜头来框定。我们不能只看到你建了一座树屋或者为马拉松训练，就猜测你个人计划的追求是什么。为了真正理解你的个人计划，我们需要问你一个对揭示你的个性特点至关重要的问题：你对自己正在做的事有什么看法？换言之，这些事对你来说意味着什么？得到的答案经常让人惊讶。

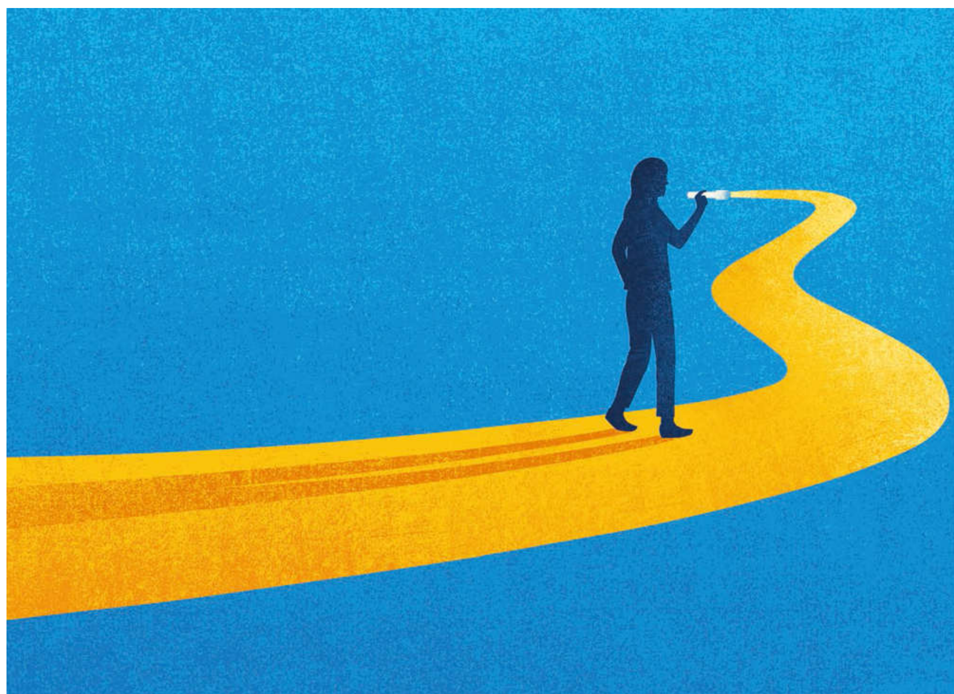
刚才观察你的人可能推测你在读一本书。但是你自己更清楚，你基本没怎么留意你面前一行行的字，因为你的个人计划实际上是"表现得独立、自

信，好让人不要问我为什么自己一个人在游艇上”。对“你是谁”（一个处在恢复之中的浪漫的人）和“你近来如何”（还没糟到想分手）这些问题，你会快速地切换答案，而你的阅读行为实际上是个表演，帮你应对处理这些局面。

让我们继续分解定义。

扩展定义：计划不是短暂的行动，而是典型的在连续时间（从几秒到几十年）、空间内发生的一系列行动的后果。你那些稳定的特质像是静止的镜头，描绘了你的个性；相比之下，个人计划则是活动的画面，它们的完整意义直到整套镜头都展示出来之前是不明确的。

成套的行为：一项计划包含一系列行为，这些行为经过了追求者的深思熟虑。假设你读书并不是要躲避游艇上同行的人，而是在学习帮助你结识新朋友的方法。除了读这本书，你可能也读其他的书，去参加性格测试，从了解你的人那儿寻求建议，参加游艇上晚间的娱乐。但是你旁边那位坐在长椅上、戴着宽檐帽的女士，只是看到你在看书，却永远无法知道“看书”对你个人有什么具体的意义。



换个角度来看这件事，想想你是如何看待别人的。你可能发现，每当你进入某个酒吧，有一个人也会进去；而你也注意到，这个人和你都是去看同一个牙科医生；而且，你经常在自己房子外面看到他。在这一套行为中，根据参与其中的人的不同，其个人计划可能是“成为我妻子的好伙伴”，“和邻居调情”或“跟踪”。一连串的行为可能是单纯的、有同情心的，但也可能有着不可告人的目的，这取决于行为背后的计划。

个人显著性：我所说的显著性，是指一个人在一切可追求的可能性中确定一个行动指南，可以使自己脱颖而出。个人计划是在各种令人眼花缭乱的可行性中的一种，但这个计划需要反复推敲，因为它对计划的追求者来说意义非凡。

行为：一项计划不是对外部力量被动的回应，而是有目的的连续行为。一阵烟引发人眨了眼，在这里，“眨眼”就不是我们所说的行为，但是“眨一只眼”就是一个能引发结果的行为。注意一下“行为”与“非行为”之间的细微差别：如果是验光师在你滴眼药水以后告诉你该怎么做，那此处的“眨眼”可以算是一个行为。

在具体背景中：个人计划是在物理的、社会的、文化和世俗的环境中执行的，而正如我们已经发现的，这些环境能够激发、加强，或抑制、阻碍对个人计划的追求。

个人计划：一个更深入的探究

大家看一下自己的个人计划。用大约10分钟的时间，列出你目前在追逐的多项个人计划。无须因写什么而伤脑筋。在任何一段时间，我们的微小追求和宏大热爱通常都交织在一起。人们一般会在10分钟内列出约15项计划，但是一旦取消时间限制，我曾经见过有人能写到上百项。[19]

你个人计划的内容可以揭示出很多东西。我第一次对大学生实施这项测评时，我称其为个人计划分析，而以下是一个男生列出的个人计划中的前两条：“厘清我的哲学信仰”以及“性交”。

这个本科生的两项计划既有崇高的也有庸俗的，似乎能在一定程度上反映出当时大学生的学业和社交生活是怎样的。

到现在，我们已经研究了上千人的个人计划，确定了几种主要的内容类型。以下是成年人参与最频繁的计划类型（按频繁程度由高到低排列），以及一些例子：

职业/工作：确保完成部门预算。

人际关系：和那位戴宽檐帽的女士共进晚餐。

维护保养：多买几个可恶的墨盒。

娱乐：海上旅行。

健康/身体：减掉15磅（约6.8公斤）。

内心：试着调节我难过的心情。

有时只列出个人计划就能大体揭示出一个人一生的故事是如何展开的。你或许已经在以上计划中找到了这样的一类计划。最精彩的例子就是珍妮弗·伊根在《卫报》上发表的一篇短篇故事，[20]故事的名字是“To Do”（待办事项），起初的一些事项是：

1.割草坪

2.扔掉那些该死的紧身裤

3.清洗窗户

4.给猫做绝育手术

5.染发

6.塔罗牌占卜

7.接孩子放学

8.把孩子送到妈妈家

9.买假发

10.检查能否静悄悄切断栅栏上松动的一小块……

11.送警告信

a.用剪报拼贴文字？

b.让孩子来写？

c.用左手写？

d.不要说得太明白。“某些令人郁闷的事情”

12.寄信

a.或戴假发的时候把信扔到地上

13.更新药品

这个故事全篇都是这样的风格，引人入胜，它将日常生活中父母育儿的计划同那些极端的追求并列在一起，强调了个人计划如何反映一个人的个性。

内心的计划

有种计划我们称之为内心计划，尽管它们在计划清单中出现的次数相对较少，但格外有趣并非常重要。它们是专注于内心的计划，比如“学着减少自己的社交焦虑”，或“成为一个更好的倾听者”。这些尝试对我们是好还是坏呢？

很难一下子说明白。

从负面的角度看，我们都知道该类计划与沮丧、脆弱的情绪有关。[21]如果你有此类计划，你可能发现你陷进了一个冥思苦想的怪圈，无法自拔。你觉得自己需要做出改变，纠结于自己没实现的部分，你想这些想得太多了。然而，从积极的方面来说，我们也有证据表明参与内心计划与创造力和心态开放有关。[22]那么，为何内心计划总与负面情绪和脆弱性相关，却同时又被评价为富有创造力的冒险？这有可能是内心计划的源头造成的。

你的清单上是否包括了自我改变的计划呢？是谁告诉你要听得更用心些，又是谁劝你想办法驾驭自己的社交焦虑？在你堕落时，在你还没让自己跌进无处可逃的毁灭性生活方式前，是谁告诫你要摆正自己的价值观？如果制订这样的计划的是你的父母、上司，或恋人，那么与你自己身为计划的发起者相比，前一种情况更容易使你产生消极的情绪。现在有大量研究表明，“自我调整的”计划追求将比“外在调节的”那些更成功且促成更多的幸福感与愉悦感。[23]如果你的清单中包括自我计划，那就问问自己它到底是由谁发起的。如果它们源于你理想中的自己，你在追逐它们的过程中心情会更好，且这些计划最终更容易成功。那些别人提出的计划，也可能是你乐意执行的，但那些被人强迫或威胁去执行的计划，往往会无疾而终。

“尝试”计划

还有哪些办法可提升你的计划体验和你最终成功的概率呢？就连你个人计划的命名都能暗示出它们能多成功。有些人的计划设计得很矛盾，比如“试着对我那白痴同事更体贴点”，或“也许我该向姐姐道歉，我不该称她的男朋友为疯子”。加拿大心理学家尼尔·钱伯斯（Neil Chambers）曾表示：与给自己计划命名时更直截了当的人相比，那些计划名称中带有“尝试”字样的人更不太可能实现自己的计划。[24]假设这些计划被重命名为“对同事更体贴”，或是直截了当地说“去道歉”，它们将更易实施，而你的“白痴同事”和你的姐姐更有可能获益（更不用说你自己了）。

个人计划评估

你如何看待自己计划的进展对你的健康、快乐至为重要。好好想想：我们都知道，一切事情都围着自己转的生活没意思。因此，了解你计划的内容固然重要，如何评估内容却更为重要。

当你参加个人计划分析时，我们要求你做的第二件事就是选出10项你觉得对于理解你现阶段生活比较重要的个人计划。然后基于约20个维度（压力大小、愉悦程度、可控性、反映你的情况的程度）给每项计划打分（从0分到10分）。我们从许多研究中发现，这些细节性的评估可归为五个更大的类别：计划的意义、可管理性、关联性、产生的积极以及消极情绪。

意义：个人计划的范围从意义深刻到孤立极端，无所不包。计划带来的意义取决于这项计划对你的重要性——它同你的核心价值观一致的程度，以及它能否传递出你的价值（它与你真的契合）。

可管理性：我们的计划有的组织条理、管理得当，有的一团糟。如果你在发起计划后，对其严格把控，付出充足的时间，那么其可管理性会更高。不过，可管理性最重要的方面是你的效能感——对计划能取得成功的期待。实际上，在思考个人计划的不同方式中，效能感能最好地预测一个人是否认为自己生活得顺利。[25]

意义——可管理性的相互抵消：我们经常牺牲有意义的个人计划，换之以可管理的计划。例如，和我们核心价值观最一致的计划通常很抽象，好比“灵敏地感知周围环境”，“更多关注自己的内心世界”，或“珍惜爱护我的家人”。但是由于这些不是与日常生活紧密联系的具体的计划，所以它们最终可能会变得无所依靠，被我们忽略。不过从另一方面看，有些你自己发起的计划，虽然时间安排紧凑，你也能完全掌控，但是却没有意义。每星期四，你要和同事，包括你觉得是白痴的那几位开个午餐会。但每次你微笑着和他们告别时，在内心深处你早已无法忍受新一轮的“天气吐槽、运动赛事或孩子故事”了。

联系与支持：可能你已经弄明白意义与可管理性之间的抵消作用了，你也开始着眼于既有意义又好管理的项目了，比如重新收拾一下院子，种上本地植物。非常好！但还有一个关键因素决定了这项计划最终能增强你的自信还是让你泄气：你从相关的人那里得到了多少支持。你的配偶也认为重新收拾院子是个好主意吗？还是他（她）觉得院子里的杧果树本来就挺好的，为什么要耗时耗钱重整呢？极可能的是，当你希望该计划能得到你重要的另一半的支持与参与时，因为他（她）对杧果树的喜爱，这项计划最终是你自己孤零零完成的，没有获得预期的快乐。

紧密联系的计划：如果你给一些对自己重要的计划打了低分，比如“让他人获益”，而这样的计划又不怎么被别人重视，这就预示着此类计划很可能会陷入麻烦。但你可能也会有相反的问题——你和别人或许是紧密相关的。其他人总是为你开启计划，他们对此也很看重，而你愿意告诉大家你的计划进展如何。你甚至会过于频繁地使用社交媒体，比如推特、照片墙、脸书、Snapchat（色拉布）等，你把自己起床后的洗漱细节不厌其烦地展示给旁人。

此处的脆弱性尤为隐蔽，更不易察觉。你的私人计划或许不够私人。你生活的方向和意义主要由他人赋予。从很多方面来看，这样做受人喜爱，而有些文化是提倡并鼓励这么做的。但当朋友离去，孩子长大，婚姻破裂，你的生活——不单是你自己——将失去重心。一旦发生这种情况，你就会茫然无措。

个人计划的感情趋向：你的生活或许充满了有意义、好管理、与他人有效连接的计划，然而在你追逐实现的过程中，随着你的情绪越发复杂，问题可能接踵而至。通过在个人计划评估中询问以下问题，我们测评了计划者的感情：你曾有过的消极感受是什么？你的个人计划令人疲惫、有压力吗？它们是否让你产生了愤怒、难过、无助的情绪？抑或是：你的个人计划让你十分享受、感到快乐吗？你在寻求实现它的过程中是否感受到了爱与愉悦？尤其是在长期投入的项目中，你有可能同时体会到积极与消极的情绪。极具创造力的人或许很清楚这种模糊、矛盾的体验：一首曲子谱写了三年，过程极为折磨人，但是一旦将它发表问世，就会让人很满足。

通常来说，当人在实施有意义、可管理的计划，并能同他人合作时会产生更多的积极情绪，负面情绪则较少，这样人就会更加快乐健康。而那些独自承担着无意义、无头绪项目的人会被消极情绪压垮，生活很难称心，这不足为奇。

性格特征在个人计划中的作用

将个性理解为“实施计划”而不是“已有特征”，这样做最大的价值可用一句话来表达：改变的潜在可能性。我们无法改变自己的性格特征，但是我们可以有意识地去选择、改变自己的计划。

这并不代表我们可以对自己的性格特征完全置之不理，只是任凭计划来塑造自己。我们的计划与性格特征是有联系的。我们的研究显示，你在五大特征维度上的表现影响了你对个人计划的评估。这可以有效反映你承担的计划，以及它们对你的挑战有多大。[26]

例如，神经焦虑的人往往产生消极情绪，因此他们会认为自己所有的计划，不管是人际关系类、学术类还是工作类，都充满了压力。如果这种描述也适用于你，那么，你可以参考下面的意见，在你的生活中留出空间，制订几个能让你感到振奋的计划。这些计划不必很重大。实际上，如果你能经常参与规模小但是让你感觉愉悦的计划，效果会更好。如果你倾向于看到生活消极的一面，那么可以经常做一些能带来愉悦的小事来抵消。

严谨、自觉的性格与我们对计划所持的态度之间存在一种令人吃惊的联系。可能像你所想的那样，那些做事严谨且有自觉性的人对于自己的学习和工作评价都会更积极，他们认为这些计划有意义且有效：他们能努力完成工作，并因此感觉良好。如果你是严谨且自觉的人，你一定有窍门帮助自己有效行动，保持乐观向上，也就是你有能力将日常琐事转变为乐趣。比如有个无聊得让人麻木的任务，把它转化成你与想象的敌人或是昨天的自己相较量的游戏，这样任务的实施会有趣得多。即使你没那么严谨、自觉，这一策略也会助你完成冗长的待办任务清单。

不过严谨、自觉的人也会积极地看待他们的人际关系计划。我不得不说，这一点最初挺让我吃惊的。我没想过严谨、自觉的人对处理人际关系也这么乐观，可能是因为我以前对他们有刻板印象，认为他们虔诚、坚定、热情，而且，有时也是认真过头的劳碌命。这种刻板印象完全错了。

性格外向、对人友善的人也会积极地对待自己的个人计划，这样的乐观态度在处理与人际关系相关的计划时尤为强烈。虽然性格外向和对人友善的人都很善于社交，但他们乐于享受的社交活动却各不相同。如果你很外向，那么你在一些令人兴奋的社交活动（比如派对）中最为积极、效率最高，即使此类活动偶尔会发生冲突。如果你是与人为善的类型，但没那么外向，你对待人际关系项目成功的看法是有所不同的。你享受社交活动，但不是喧闹的那种。你既不像那些性格外向的朋友，也不像整天沮丧的朋友，你是真的不喜欢那些冲突性强的场合。据说对人不够友善的人则相反，他们在做那些对人不友善的事时会产生积极的情绪，比如管教别人。

心态开放、乐于体验的人更可能发起自己的计划而不是接受别人给他的任

务。这和已知的他们能积极参与社会活动的能力相一致。另外，那些心态更开放的人更易选择同他们核心价值观一致的计划，这与那些自我封闭的人相反。

近期的一项调查研究显示，个人计划、个性特征与人的健康快乐之间存在着重要的联系。我们已经见识到了个性特征是有效的幸福预测指标，我们也知道情绪稳定的外向者特别容易感到快乐。然而，个性特征不总是直接影响人的健康与快乐。直接影响是通过个体追求的计划发挥作用的。[27]比如说，一个不合群的性格内向者不一定就过得不幸福。他可能会热衷于写作充满感情的政治博客。这给了他许多快乐，因为这件事本身的意义，也因为他热衷于让别人感到难为情。简言之，当涉及个人的健康快乐时，个人计划的影响胜过个人特征。这会让大家多一些希望——你并不一定受先天的个性特征束缚。你的行为比你的性格特征起的作用更大。

出格的行动

然而，假设你想做的事与你先天的个性相悖。或许从生物角度，你属于比较合群、与人为善的那类人，不喜欢任何形式的冲突，但是又喜欢神秘的事情，梦想做侦探。又或者你生来内向，却得到了一个销售代表的工作机会，要求你的外向开放度达到登峰造极的程度。或者你是一个非常自觉、做事极有条理的计划者，想变得更加灵活，好同自己自由随性的孩子沟通。你的梦想注定会失败吗？你是不是只能选择与先天个性特征一致的计划？不一定。我们认为没有那么僵化。实际上，让你更有趣的一个因素，就是你有时会做出一些与你的个性相反的出格的行动。

这种变形的能力是我们个性中让人惊讶而又迷人的方面之一。你有能力突破个性限制而行动，这就是我在酒吧问那个唐突的问题（你是谁？）的原因。我们经常转变个性特点就是为了更有效地实现我们的个人计划。这便是“你的行动再造了你”——这一认识完全转变了此前大家对人类个性的理解。

这到底是怎么回事呢？有一个生活现象是：我们有时会尝试去做一些“跳一跳才能够到的事”。所以一个和蔼可亲的人在需要紧急预约一位受欢迎的医生时会表现得咄咄逼人，而一个生来焦虑的女性在她首次见男方家长时反而很镇定。这些人表现出的，就是我所说的“灵活个性特征”，而他们这么做是为了更好地实现个人计划。

通常，你都是出于好的动机而表现出灵活的个性特征，但是它们会“欺骗”别人，让人误以为你天性如此。比如，你明明是个不合群的人，却表现得与人为善，或是在高度焦虑时却表现得很镇定。又或者，你虽然非常外向，但是很容易被压力压垮，喝了咖啡会彻夜难眠，更喜欢蜷缩在沙发

里看小书，而不是去酒吧狂欢。所以当我们刚一见面，我开始形成对你的印象，但那时我看到的是真实的你吗？你的行为是伪装的还是真实的呢？或许都不是。它可能是一个灵活的特征。

比如，已逝的喜剧演员罗宾·威廉姆斯（Robin Williams）生前声称自己性格内向，这让很多人极其惊讶。在一次有趣的会面中，詹姆斯·里普顿（James Lipton，《演员工作室》的主演）告诉威廉姆斯，另一位喜剧演员麦克·梅尔斯（Mike Myers）曾说自己只在特定的场合外向，大部分时间都很内向。威廉姆斯表示他也是如此，他说自己“内敛，安静，愿意倾听”。[28]

特定场合外向实质上就是我所说的灵活个性特征。在梅尔斯和威廉姆斯的例子中，我们知道他们的外向行为是剧本决定的，是他们扮演的一些角色的性格特征，饰演这些角色让他们成了成功的演员。其实我们中很多人也会这么做，只不过我们只有虚拟的剧本，但是它也要求我们做出与先天个性特征相反的行为。[29]

想一下，如果有一份空乘或催债者的工作。做这两种工作的人中，肯定有一些人的个人性格特点符合他们从事的工作特点，而另一些人不符合。一个脾气火爆、沉默寡言、没有耐心的空乘是工作不下去的，同样，一个性情温和、宽宏大量的催债者也要不回钱。但一个人如果出于本性不适合某个特定岗位，他仍然可能渴望让自己适应。所以，为了在自己的领域生存，他们在特定的情境中会表现出灵活个性特征。起初这样做一定不容易，但随着他们的职业发展，他们一次次地如此实践，直到变得做起来从容自然。尽管经验丰富的乘客能察觉到空乘人员表面之下的性格特点，但那些“假装热情”的空乘通常也不会被乘客为难。他们的职业定位对自身来说很重要。[30]

或者，我们可以考虑一下维多利亚的例子，她温柔慷慨，总是微笑着面对失败。但是，她想把母亲送进疗养院，忙活了半年也没有成功。她深爱着她的母亲，目睹着她的记忆力不断加速衰退。不过维多利亚四处碰壁，她联系的人不是官僚、势利，就是态度冷漠。因此，她拿出一种灵活个性特征，在特定的场合变得尖酸刻薄，咄咄逼人。在疗养院的管理者看来，维多利亚绝对不是个令人愉悦的人，但是她成功地把妈妈送进了疗养院，她的个人计划成功了。

如果我们经常表现出这类灵活个性特征，这些特征就会慢慢地渗入我们的个性，变成永久的特征。“我假装是我想成为的那种人，最终就变成了那个人。或者是那个人变成了我。或者我们在中间的某一点相遇了。”阿奇博尔德·利奇（Archibald Leach）的这番话绝妙地表达了灵活个性特征对人的强大塑造力。阿奇博尔德在高中时辍学，成了一名四处漂泊的马戏团

演员。但他并不满足，他想过更了不起的生活。当他开始当上了演员，小有成就时，他改了名字，也就是我们现在所熟知的名字——加利·格兰特（Cary Grant）。他经常扮演自信、睿智、酷酷的、迷人的形象，结果，如他所说，他最终变成了那样的人。也可以说，那个人成了他。他的生活也过得称心如意。

性格与行动之间的关系实际上有两种。第一种，是我们可能会做出与性格相悖的事，另外一种，就是我们依据自己的性格特点而行动。当行为受到自己价值观的指引时，我们做事的时候通常符合第二种情况。你或许生来性格并不开放，也不外向，但在某个重要场合或项目中，你除了违背自己的个性特点以应对特定的场合外别无选择，你就表现出了另一个自己——在某种意义上，这或许是更好的你。

防止精力耗尽

违背自己的天性做事，无论在心理上还是身体上都相当消耗精力。那么每次采取灵活个性特征，承受了压力后，我们如何恢复精力呢？大家可以通过找到或创设合适的环境来进行恢复，我也称之为“恢复性小环境”。它能帮我们再次建立与先天的自己的联系，防止我们的精力消耗殆尽，而这是所有个人计划成功的关键。

适合你的恢复性小环境是那种与你最初、最本质的个性和谐一致的情境。比如，伪外向者的恢复性小环境必须安静，降低外界的刺激。相反，一个生来外向的人如果不得不表现得内敛些，在这之后他需要刺激性、参与性强的活动来自我恢复——最好是和许多精力充沛、充满活力的人一起。一起去卡拉OK吧？

我们团队中有位剑桥大学博士生桑娜·巴尔萨瑞-帕苏尔（Sanna Balsari-Palsule），曾在两个公司研究恢复小环境的特点与功能。[31]研究中的受访者完成了五大个性特征标准测试，他们的先天特点和那些工作中表现出的特点都得到了评估。基于此，我们能去评价他们灵活特征的表现程度。在提供给他们一些通常具有恢复作用的活动及环境后，桑娜要求他们描述自己在工作单位放松时的小环境。她的研究结果很有意思，她发现这些恢复性的小环境可以分为五类：

表 恢复性小环境分类

小环境	例子	频繁程度（次数）
人群	“与同事吃午饭”“在厨房闲聊”“和有意思的人共进午餐”“与朋友度过美好的时光”	59
地点	“坐在阳光里”“休息室”“把自己关在会议室里”“安静的房间”	19

（续表）

小环境	例子	频繁程度（次数）
活动	“打乒乓球”“五分钟的短暂休息”“午饭期间读书”“公园里散散步”“绘画”“喝杯咖啡”	41
健康/体育锻炼	“在健身房健身”“在摄政王公园跑步”“冥想”“做瑜伽”	24
技术	“听音乐”“看网络视频”“网上冲浪”“写博客”	39

总结发现，与别人相处是最主要的恢复性活动，尤其是和其他人在午饭时一起交流，而外向者、内向者都提到了这一点。不过内向的人更喜欢独自吃饭，最多有一两个同事一起，而外向的人平均每顿饭都和4个人一起吃。更有甚者曾与80个人共进午餐。

恢复性的小环境中也经常出现一些运动项目，包括一些室内活动，比如桌

上足球、游泳（室内），以及户外跑步等。但就算很多人都参与同样的活动，在反映个性方面还是有细微的差别。性格外向的人在报告中更倾向于将跑步描述为“跑步俱乐部”，而内向的人就只是说“跑步”而已。

一直以来，灵活个性特征概念的研究分析主要基于五大维度的外向角度，但我相信它同样适用于其他角度。大家还记得维多利亚的例子吗？她生来性格和善，但她需要一些策略让自己更大胆、更自信、更具影响力，这样才能为生病的母亲赢得安身之地。在经过激烈的交锋后，维多利亚可能需要躲在恢复性的小环境里来重新拾回她的温柔亲切的个性。有些人彬彬有礼，却从不认为自己需要在谦卑与大胆之间折中，找到一个让自己恢复本我的好方法。但我想他们最终会发现，短时间躲在恢复性的小环境里还是很让人愉悦的。

理解恢复性的小环境如何发挥作用，这一点很重要，因为当我们做出出格的行为时，周围的环境会给我们返璞归真、回归自我的机会。或者我们可以为自己创造新的恢复性的小环境（这也是你可以为自己提供支持的方式）。考虑到环境对我们行为的影响，这个技巧格外重要。

哪些小环境对你的恢复最有效呢？是一堂嘻哈舞蹈课，还是在冰冷的海水里游泳？是和10位朋友一起吃晚饭，还是独自在森林里远足？

作为一位先天的内向者，我在寻找恢复性的小环境时遇到了挑战，尤其是在扮演过“外向教授”这样的角色之后。在我的生活中，让我收获最多的事就是和学生相处。尤其是针对那些特别容易冲动的学生，我在课堂上想方设法地“引爆”他们。我这么做与我的天性相悖，这很累人。所以课间休息时，我会去办公室，或是男厕所，甚至是卫生工具间，在那里恢复一下，为的是接下来能清醒地讲完剩下的一节课。结果有一次，我不小心把自己锁在了工具间。那个恢复性的小环境给我带来的恢复效果并不持久。

至于你选择哪些作为自己的恢复性环境，当日常的限制都解除了，你能自发行动时，这些环境是显而易见的。或许找时间读本小书就能帮助你更好地理解你的个性。如果真是如此，我很高兴你读了这本特别具有“恢复性”的书。

---

[16]如今有许多关于个人计划分析的研究文献。见利特尔（1983，1998，1999），尤其是利特尔（2014）的第9章和第10章。

[17]人类的前瞻性在一本名为Homo Prospectus的有趣新书中有所体现。见塞利格曼（Seligman）、雷尔顿（Railton）、鲍梅斯特（Baumeister）和斯瑞帕达（Sripada），2016。

[18]“什么是微小的追求”，这个问题并不微小。除非我们没有狗，不然的话，遛狗对我们大多数人来说是一项必须面对的计划。但是，如果你坐在轮椅上，狗不听话，人行道又不平坦，这事就不好办了。对另一个人的计划进行公平的评估需要考虑他们的愿望和个人背景。有关此问题的详细信息，请参见利特尔（1989）。

[19]有关我们对个人计划体系进行详细分析的实际方法的详细信息，请参阅利特尔和吉（Gee），2007。

[20]见伊根（Egan），2011。

[21]参见塞尔米拉-阿若（1992）的作品，他是最早研究这一问题的。

[22]见利特尔（1989）。

[23]关于自我调整的计划与外在调节的计划的比较的基础研究包含在自我决定理论中。请参照德西（Deci）和雷恩（Ryan），2002。

[24]尼尔·钱伯斯（Neil Chambers）开创了对个人计划内容的语言分析。见钱伯斯（2007）。

[25]有关这方面的评论，请参阅利特尔（1989，1998）。

[26]参见利特尔、莱西（Lecci）和瓦克森（Watkinson），1992。

[27]计划评估的中介作用的初步证据见于阿尔伯克基（Albuquerque）、利马（Lima）、马托斯（Matos）和菲格雷多（Figueiredo），2012。

[28]请参考《演员工作室》中与罗宾·威廉姆斯（Robin Williams）的访谈：https：//www.youtube.com/watch?feature＝player_embedded&v＝AHOErukoKcI#at＝12

[29]有关灵活个性特征的更详细说明，见利特尔（2000），以及利特尔和约瑟夫（Joseph），2007。

[30]社会学家阿里·霍克希尔德（Arlie Hochschild）做出了开创性的研究，他发现职业角色要求人们以情感管理而不是自然的方式来呈现自己。见霍克希尔德（1983）。

[31]桑娜·巴尔萨瑞-帕苏尔（Sanna BalsariPalsule）的博士论文提供了灵活个性特征的丰富信息和自我恢复的微妙之处（2016）。

3 个人背景：个人计划的社会生态学

你的行动再造了你

可以这么说，到目前为止，你已经有了一系列可管理、有意义的个人计划，而这些计划紧密而有规律地同你的先天特点联系在一起。可你对未来有信心吗？你能确保自己未来一帆风顺吗？没有那么快。生物基因的特点并不是帮助你或阻碍你的唯一力量。你所处的世界在你实现个人计划的过程中发挥着至关重要的作用。但再次提醒你，你是有力量的。当外部环境影响你的个人计划时，你不必被动挨打。就像你偶然发现自己有个灵活的特征，能克服你的生物天性一样，你要主动调整你所在的环境，为实现个人计划铺平道路。

仔细地看一下你所处的社会环境，你会发现有些部分相对固定，有些部分十分灵活。固定的应该就是你所在城市的人口构成情况，以及你周围的地形地貌特征；而多变的个人特征应该是你选择和哪些邻居成为朋友，你在城市里选择怎样的出行方式。稳定与多变特征之间的区别是前者代表了事实，一个你居住在高度密集城市中的事实，而后者代表了你自己是如何看待你周围的人，以及你是怎么和他们相处的：你觉得拥挤的人潮兴高采烈、充满活力，或者当你看到他们时产生了透不过气的恐惧。你发现自己形成了特别的日常生活方式，你在城市丛林中过上了称心如意的生活。[32]

我将这些多变的特点称为你生活中的个人背景环境。它们属于外部环境——物理的、地理的、文化的、社会的，你的行为及态度会影响这些环境。你社会生态学方面的稳定特征不利于你做出改变，但是你的个人背景是可塑的。调整你的个人背景，使其更好地帮助你实现个人计划，这样你就能更好地把控自己的生活。

首先，让我们关注你的个人计划在你所处环境中如何发挥作用——它带来的多种影响是什么，灵活的个人背景又体现在哪些地方。这些问题涉及的范围很广，从你暂处环境中不同的人、地点产生的微观影响，到你工作的组织发挥的中等程度影响，再到更加深远的影响，比如你的政治、历史、经济背景。那么让我们看一下，怎么设定才能使我们的环境最有效地促进我们个人计划的实现。

特写：与别人一起的计划

思考一下刚刚提到的你的个人计划。它们只是孤独的个人追求吗？在努力

实现追求的过程中，你有一个亲密的搭档吗？你有没有同许多不常见面的挚友分享你的计划呢？显然，你稳定的个性特征将决定哪种方式最适合实现你的个人计划。但我们不都是深居简出的隐士，也不都是信奉某种宗教的修士，对于大多数人来说，别人在我们追逐理想的过程中十分重要。而这是如何发生的呢？

有些人完全靠自己实现计划，轻易不与别人合作，这种人潜意识里是脆弱的。我们通过观察有多少“别人”在实现个人计划中发挥作用，仔细研究了个人计划的一些细节。此处最重要的事情之一是，你是否同许多具有不同特点的人分享你的计划，或者你的计划其实只集中在你一个人身上。无论哪种情况，你都可以用这种方式反思一下自己的计划，列出你每项个人计划中发挥作用的“其他人”的名字。[33]

就这一问题，我与我的科研团队已收集到许多不同的答案。有些人是，或他们认为自己是其个人计划的唯一所有者，他们没有列出任何“别人”的名字。而那些列出很多人名的，他们的计划涉猎了多个类别，比如专业的、娱乐的、家庭的。但有些人所有的个人计划都是与同一个人一起完成的。这样做有风险。你每件事都是与克里斯一起做的，那么如果克里斯因故不再参与了，你该怎么办？摆脱核心计划对人的生活结构会造成极大的破坏，你追逐个人计划的过程中一直陪你的人一旦离开，造成的后果同样可怕。爱人的离世、婚姻的破裂、商业伙伴的背叛，这些都足以让人心痛，而同别人一起合作的计划失败会放大这些痛苦。

我们还研究了别人是如何影响我们的核心计划成败的。在其中的一项研究中，我们将怀孕视为一项个人计划，并观察该计划在分娩前后几个月是如何进行的。我们测试了生育过程的成功程度，不仅包括母亲的生育经历，也包括孩子身体健康状况的医疗评估（阿普伽新生儿评分）。两项指标的最佳预测因素是来自母亲的伴侣的情感支持。第二项研究检验了在创业者事业初期促进他们成功的因素。我们再次测量了成功的主观感受和经济成功这样的客观指标。我们发现，预测两种成功最佳的因素是来自创业伙伴的情感支持。我们经常听到创业者把创业初期那些自命不凡的伙伴称为“我们的宝贝”。这当然是一个隐喻，但我们能够理解这里面的感情因素。伙伴的支持让完成任务的光辉更加闪耀。[34]

在人际关系中，追求并实现核心计划就像一支精妙的舞蹈，需要娴熟的技巧。早期个人计划研究有一个重要发现，即亲密的搭档不仅是我们计划的促进者，也是挫折感的主要来源。[35]有时这只是一个时机选择的问题。如果你一下班回家就喜欢去慢跑，那这是你生活中最有益的重复计划之一。它使你放松，恢复活力。但也正是你下班回家的时候，你的伴侣最想了解你工作中的细节，想与你交流当天发生的事、你家的小朋友是怎么和笨猫咪相处的，以及他（她）白天有多想你。但你体会不到他（她）的感

受，直到他（她）偶尔陷入几乎无意识的对话中。这些小事都值得你去认真对待。对你来说晚去跑半小时可能不是什么大事，这样在时间上微调能使你们都受益。



还有一种处理方式：让你的伴侣和你一起跑！他（她）或许会享受跑步，而你也能边跑边畅谈人生。还有个额外的好处，你们之间的感情会加固。当然，慢跑只是一个例子。你可能喜欢的是收集石头、野营，或跳探戈。不论你喜欢什么，有项针对长期恋爱的人的个人计划的研究结果表明，两个人之间一起分享、共同承担的计划越多，他们之间的关系就越稳定、持久。[36]

所以，总结一下就是，你有很多种方式去改造你周围的环境，使其支持你的计划。选择多个人来一起分享你的计划，明确地告诉对方什么对你来说最重要，真诚地和最重要的人分享计划——这样你成功的可能就会更大。当然，我们在现实生活中面对的社会环境远比此复杂。如果你俩一起出去跑步了，谁留在家里照顾孩子呢？家里那只神经质的猫咪吗？

你能否得到家人以外的支持呢？你社区里的邻居会乐意主动帮忙照顾吗？你工作单位能给你弹性工作时间，好让你能更好处理这些日常计划挑战？

我们即将在一个更高的层次上扫描你的社会生态。我们可能去考察你的背景和环境，包括你的办公室、学校、亲戚、邻居、朋友——所有这些都在你环境的适中距离附近。就举一个例子，我们一起到你的办公室去看一看。

中景：工作中的计划

几年前，苏珊·威廉姆斯和我考察了日常工作环境特点对私人或公有单位高级管理者个人计划的影响。[37]我们想知道是不是某些工作环境比另外的环境更能支持个人计划的实施。首先表现出的是性别差异。对于女性来说，她们对自己计划所持的态度与她们工作环境的各个方面（比如缺少冲突、工作环境是否支持、给工作者保证了多少自主权）之间存在着重要联系。对于男性就没有这样的联系。男性在其个人计划上取得的成功与其工作中遇到的情况没多大关系。为什么？随着我们开始探索这些性别差异为何出现，我们发现了另一个发挥作用的要素。

在政府组织中女性工作者占少数（当时的高级管理层中女性只占13%），并且不如在同样岗位上任职的男性待的时间久。那时候，这可能是“少数”或“新人”现象——这些人觉得自己格外引人瞩目，因为他们与周围的人不同，对组织不太熟悉，需要限制自己的个人计划来适应组织氛围。相对而言，那些经验老到的人就不会这样想。那些正学习新的工作技巧的人对环境中的细微变化十分敏感，他们会据此调整自己的计划以便更紧密地贴合办公室的制度——这样的妥协对个人计划来说并不是个好兆头。一个高管层性别分配更均衡的政府组织可以很好地印证以上观点，因为在这样的环境中不存在性别差异。

然而那不代表男性跟女性在所有环境条件下都能平等地发展。性别效应仍然存在，不论是在公共还是私有部门。在描述喜欢在何种环境下追求目标和完成工作时，女性倾向于“自己可以与他人沟通”。男性则不然，他们最理想的情况是，他们通往目标的路上没有任何阻力。“清理好甲板，做好准备，我这就来。”这样的氛围对他们来说堪称完美。当然，如果所有人在实现特定目标过程中的追求相同，那工作环境会变得非常混乱。因此，工作中的任务分配是必要的。

要清楚工作单位对你计划（即使是在办公室外进行的计划）的强大影响，这样你就能进行相应的控制。在选择就业时要考虑企业文化，或提出一些建议，促使企业实施能帮员工过上充实完整生活的政策。测试风向，调整航线，转变对你船员的态度，要是所有这些都不管用，那就跳船脱离这个组织。

远景：亲昵计划与政治文化

将镜头进一步推远，你会看到就连最辽阔的背景，那些深植于我们文化里的思想都能影响我们最亲昵的行为。从这个层面来讲，我们受生活里政治、经济、历史背景的影响，且有时影响力颇大，这一点越来越清晰。我们对自己、对爱的人最热切的期望无非就是得到这些背景的支持与鼓励——若得不到，我们会一点一点地被摧毁。

萨里大学的戴维·弗罗斯特（David Frost）的研究就是这些影响力的最佳佐证。弗罗斯特采用社会生态框架分析了异性恋和同性恋、双性恋、跨性别人群的亲昵计划。最终的分析结果发人深省。[38]研究开始时，他征集了他们正努力实现的个人亲昵计划。以下是推理得出的计划样本：

结识新人并和他们约会；

结交事业有成的人；

让马特觉得自己更特别；

打包搬进我们的新公寓；

一年内和我男友结束异地恋再次相聚；

提高和我女友的沟通效率；

和汤姆相爱；

做结婚计划；

改善性生活质量；

和我丈夫一同度过有意义的时间；

不挑起和珍妮特之间的争吵；

帮我女友挺过化疗；

短暂分居来挽救我快破裂的婚姻；

从之前伴侣的背叛中走出来。

据此，弗罗斯特能够表明：同性恋少数群体的亲昵计划实际上与我们对他

们的刻板印象相反，他们的亲昵计划和异性取向的多数群体的一样有意义。这些计划与他们的价值观一致，能够传递他们的思想价值，在其生活中至关重要。不过两者还是有一些显著差别的，这体现在亲昵计划的可管理性上——少数群体的人认为自己的亲昵计划没那么容易顺利推进、结成善果。

每一天，社交生活中都遍布着对少数群体亲昵计划的障碍，对同性恋、双性恋和跨性别者歧视的迹象极其明显。但在弗罗斯特的研究中，最有趣的是揭露了政治体系对实现这些计划的影响。通过调查研究参与者所在地的邮政编码，他发现在某些管辖区域内，同性恋少数群体报告了更多对他们亲昵计划的限制。

在那些同性恋、双性恋、跨性别者可得到更多认可（包括同性结合，尤指婚姻合法化）的地方，这些少数群体的亲昵计划被视作有意义且是可达成的，他们生活得很美满。相反，在其他地区，同性恋少数群体的亲昵需求很难得到满足。先不考虑为什么会这样，我们在此只考虑影响的力量：为了阻止他们的亲昵性诉求，宏观的政治力量会抢先行动，使这些重要诉求受挫，就连那些最私密的渴望也不行。

然而，个人计划的研究还是带来了一些积极的暗示，即有决心的行动能引起改变。在弗罗斯特的研究中，人际交往和政治力量设置的障碍对亲昵计划造成了明显影响。在一些更公开的场合，比如在工作或娱乐计划中，并无证据显示弗罗斯特研究的这些同性恋、双性恋、跨性别者群体面对的阻碍有多么不同。十年前，此类事情即使是在大多数西方工业国家里也不可能发生。

所以我们有理由相信，还有改变的希望。尽管政治对个人计划的影响相对稳定，但也是可以改变的。勇敢的行动派为赢得同性恋少数群体的合法保护和社会认可努力了几十年，如果关注这类事情的人能齐心协力，我们就能改变这些力量。而政治与个人紧密相连，因此两方面都会出现变革。

我读了弗罗斯特的研究结果，然后和他一起撰写了研究报告，过程中我有一种似曾相识的感觉，这很奇妙。它让我想起了过去，有个瘦瘦的加拿大人在加州大学伯克利分校的办公室门口了解到：改变是可能的。时至今日，改变依然可能。

---

[32]利特尔（1987，1999，2000，2010）详细介绍了个人背景环境和计划追求的社会生态学概念。

[33]见帕里（Paly）和利特尔（1983）。

[34]我已经讨论过这些由南希·基恩（Nancy Keen）和克雷格·道登（Craig Dowden）进行的研究，其他研究见利特尔（2014）。

[35]见诺尔曼（Ruehlman）和沃基科（Wolchik），1988。

[36]见黄（2004）。

[37]见菲利普斯、利特尔和古丁（Goodine），1997。

[38]见弗罗斯特（2011，2013）和利特尔。

4 真实的神话：做回自我的挑战

时至今日，改变依然可能。

半个世纪以前，当萨宾问我“你是谁”时，我心里曾经准备了一个不太严肃的回答，本意是为了更多地引发讨论而不是对我的身份做评论。但是，现在让我们在问题中加一个词——“究竟”，然后拿这个问题重新问你一下：

“你究竟是谁？”

你会回避这个问题吗？就像我回答萨宾那样？我希望你不会，因为经过修改之后，这个问题提高了要求，需要你进行认真严肃的自我反省。它意味着你要仔细搜寻你所有不同的身份，然后公布最接近事实的一个答案，或者想出一个最接近你自我的核心答案。至关重要的是，它暗示确实有一个真实的你——一个真正的你，需要你去寻找。

我们给一个正在做艰难决定的人提出的建议中，最常提及的就是“做你自己”。但是在许多方面，这不是一条对别人特别有帮助的建议，在某种程度上是因为它不够明确，但也可能是因为，它并不是那个人想要得到的答案——尽管这么说有争议。[39]

在我们往前一步，废除那些传统的关于真实性的看法之前，让我们简要地回顾一下在现代社会，关于真实性的传统想法是如何主导了人们的讨论的。最近关于真实性的各种说法影响了遍布全球的各家董事会以及管理学院的会议室，“真实的领导”已经成为研讨课和公司研讨会上的热门话题。

这个话题之所以受到关注，原因非常明显：

在过去的十年里，造成巨大破坏的经济危机和道德丑闻，激起人们对于如何做好的领导——真实且透明——进行了重新评估。领导在讲话的时候，需要清晰明了，不耍任何计谋；他们不能敷衍搪塞，而且必须做到真诚。他们需要做真正的自己。[40]

如果真正的自己就是要真实、诚实，一身正气，这当然也应该是你所追求的，对不对？但事情没有这么简单。

我认为寻找真实性的建议是有点误导作用的，事实上，不存在一个真实的你。其实，你可以有许多重真实性。我们这个时代特别看重真实自我。在这样一个时代，真实性是一个复杂而且充满争议的想法，但是有多重真实性的想法并不是暗示我们缺乏道德标准，或是说我们不真诚，甚至说我们

的价值观充满冲突，它仅仅意味着，所谓“做一个真实的人”，在不同的时候有着不同的含义，而且，“你是谁”这个问题的确会根据环境的不同而有所变化。

当真实性失效

尽管开放和透明是连接我们和他人的有效方法，但是真实性并不总是灵丹妙药。法国商业学教授赫米尼娅·伊瓦拉（Herminia Ibarra）曾经写了一篇既有煽动性又富有洞察力的文章，分析指出，在领导能力中，真实性并不像许多组织认为的那样有那么多好处。她认为，毫无保留地把自己展现在众人面前，也许会降低而不是提高一个人的领导能力。[41]

她举了辛西娅的例子，她在医疗卫生领域工作，刚刚被升了一大级，成了总负责人。新的职位大大增加了她的责任范围和复杂性。这是一个令人望而生畏的挑战，她完全可以假装信心满满，硬着头皮干下去。相反，她选择做完全真实的自己，她相信充满透明性和协作的领导工作是一种好方法。所以，正如伊瓦拉所说：“她把她的灵魂都展示给了她的新员工。‘我想做这份工作，’她说，‘但是它太可怕了，我需要你们的帮助。’她的坦诚适得其反，其实大家希望并且需要一个自信的领导带领他们，她失去了这些人的信任。”

鉴于我们前面关于灵活个性特征的讨论，辛西娅的情况是一个很有趣的例子。面对焦虑，她展示出了她的本性，认为这么做会被认为是诚实的表现。不幸的是，她反而被认为是懦弱的。假如辛西娅最初考虑创造一种稳定的局面，情况会怎样？通过扮演一种伪装的坚定的特质，她可以赢得手下人的信任和奉献精神。她可以推动在公司中所做的核心项目。通过采用稳定的习惯和行为方式，当她感觉自己得到了同事对她领导的支持时，她或许就变得真正坚定了。

我认为“假装一下，直到你能做到”的策略，乍一看，似乎不够真诚，但是我认为，为了适应不同的环境而调整自己的性格，并非不真诚。原因如下：要求人们完全真实性的前提是，任何与内心感受不同步的外在表现都是不诚实的。从这个角度看，灵活个性特征也是不真实的。但是，如果你产生了这样的想法，我劝你不要盲信。如果我们限制自己，要求“只做自己”，这样会阻止我们实现自身更多的可能性。

我猜测，大家可能普遍认同这个观点：总是“做自己”，会约束并且削弱我们自身的发展。然而，还有一些人，会对这个想法感到非常不适。所以，我们需要考虑人格的另一个特质，这个特质会表明，你是否接受人有多重真实性的说法。这个概念叫作“自我监控”，这种监控观测的恰恰就是一个人到底是更乐意表现出对自己的忠诚，还是愿意根据具体的环境展现出灵

活性。[42]

自我监控和真实性

要想知道自己位于自我监控尺度的什么位置，需要考虑以下三个说法：

1.我发现自己喜欢模仿他人的行为。

2.在不同的环境下，和不同的人在一起，我常常表现得很不一样。

3.我并不总是我看上去的那样。

如果你十分同意这些说法，那么你可能会是一个高水平的自我监控者。这意味着你要密切关注你在不同环境中的表现，是不是会根据周围环境的不同来改变你的行为。如果你对每一个问题的回答都是否定的，你很有可能是低水平的自我监控者。你最显著的特点之一，就是在任何情况下，都会表现出真实的自我。你没有根据所处的特定环境，创造一个新的自我来适应。

为了理解这些倾向如何日复一日地影响你，想象一下作为一个低水平的自我监管者，与一个高水平的自我监管者一起生活。从你的角度看，你的伴侣有点像一条变色龙。她在不同的环境中表现得就像是不同的人——一个在公司的自我，一个聚会时的自我，一个和孩子们玩耍的自我，这会让你非常困惑。这个人到底是谁？我真正爱上的是哪一个她？而你的伴侣看你的时候，也会有困惑，但是是一种非常不同的困惑。她觉得你的性格没有变化，做什么事都会有预兆，这当然会让人感觉舒服。但是这种稳定的性格也会被视作无趣，或者更糟的是，被认为是死板。你为什么不能灵活一点，尝试适应一下周围的环境呢？这可是一场晚宴啊！难道你就不能稍微调整一下，与大家同乐，放松一下，而不是去唠叨平头税的好处？

大量研究表明，高水平自我监控者倾向于在生活的几个方面做得很好，但在其他方面就不是很好。高水平自我监控者的一个有优势的方面是工作。如果你是适应性强的那种人，又是高水平自我监控者，比起你所认识的低水平自我监控者，你更容易得到晋升并且担任领导职务。在某种程度上，你做得很好，因为你能扮演不同的角色，跟不同的团体和联盟接触。不过这个特点对于你的组织也有一个缺点：不同于那些忠于自己的工作环境的低水平自我监控者，如果一个更合适的工作机会出现，你很有可能会跳槽。[43]正如你所想象的那样，这种相对来说缺乏承诺的状态将对生活的另一个重要领域——你的人际关系——产生影响。相对于低水平自我监控者，高水平自我监控者的人际关系不太稳定。[44]

但是——在这里我要彻底修改一下几个“做自己”的格言——高水平自我监控者和低水平自我监控者，两者之间对比，谁也不比谁更真实。

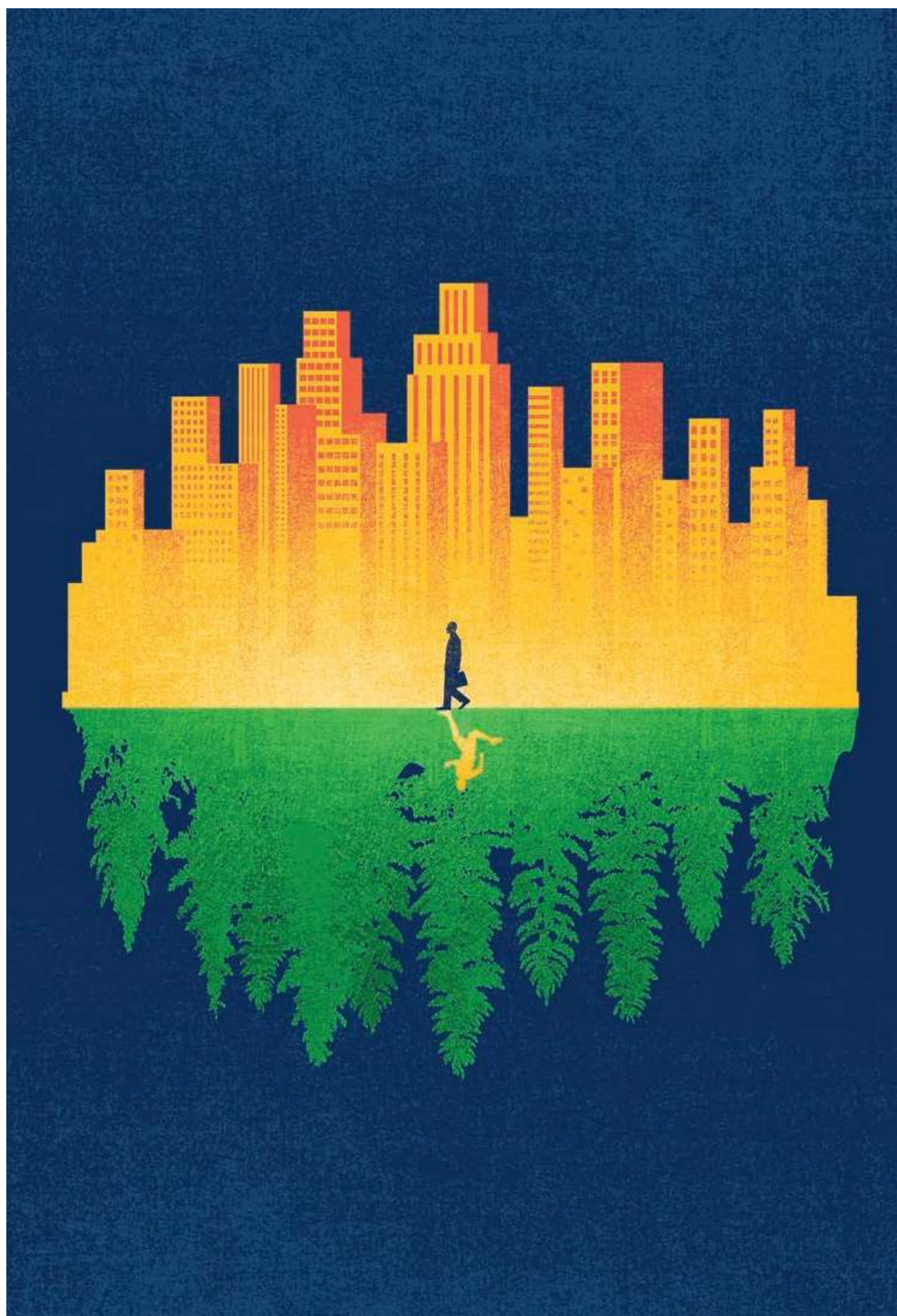
自我监控理论的创始人马克·斯奈德（Mark Snyder）曾经提出，低水平自我监控者原则性很强，而高水平自我监控者则比较务实。我认为这个说法只是部分正确。你是一个低水平自我监控者吗？如果你是，你会致力于弄清楚你是谁、你重视什么。这明显是一种有原则的生活方式。但是这种方式也很务实：你不用不停地判断在这种情况下你应该成为什么样子，或承担什么角色，你只要继续从事你认为重要的计划和抱负就好了。你是一个高水平自我监控者吗？那么你的焦点就会聚集在如何在一个复杂的世界中生活的实际需求上。这包括不得不与具有不同期望的人相处，以及根据需要应付不同的场合。这么做显然是务实的。但是我认为高水平自我监控者也有有原则的一方面。或许你很看重友情或者与人和睦相处，或者体贴别人。如果你在这个过程中丢失了对统一自我的清晰呈现，对于你来说似乎也不错，事实上，是会更好。

当然，最有可能的答案是你不明确地站在某一边。在一些环境中，你习惯于表现自我，在另一些环境中，你却对它不在意。事实上，我们的调查发现，自我监控并不是像生物属性的特质一样固定不变的，它是动态的，就像灵活的特质。当自我监控对你追求个人计划有帮助时，你就会用到它。[45]

用这种方式看待变幻无常的行为是很重要的，它不仅帮助我们更好地理解我们的（令人疑惑的）人类同胞，而且鼓励我们采用不同的角度去看待真实性本身。如果一致性不总是唯一的道德途径，如果不一致的行为可以既讲原则又很实用，那么真实性就不是唯一的选项了。实际上，真实表现自我有许多其他方法，这些方法不是人的固定特性，而是我们与自己和这个世界相处的灵活策略。

做到真实性的三种方法

我们可以用三种基本方法回答真实性的问题——“你究竟是谁？”——来探测我们已经熟悉的不同人格特性的根源——生物来源、社会来源和个人来源。



生物来源的真实性：顺其自然

真实展现自我的一种方法就是对你的生物自我——由你的身体组织决定的自我——表现出忠诚。举个例子，想象一下，此时此刻你的电话响了，电话的另一端邀请你参加下周的邻居聚会。你的直觉反应是什么？你到底是因为喜欢派对而感到高兴，还是因为你觉得派对总是让你感到很疲惫而心生厌恶呢？如果你基于自己的第一自然偏好而采取行动，你就是在表现自己的生物真实性——忠实于自己的本性。此时接到电话，你会自然而然地给出回答，解释自己的决定。你很真诚，没有伪装。你或者喜欢或者讨厌派对，表现出喜欢或者讨厌的那个“你”就是真实的你。这是典型的低水平自我监控。

生物第一自然偏好和我们相对稳定的特质密切相关。开朗外向的人有可能对邀请自然而然地回答：“好的，我会参加！”而敏感、内向的人几乎会本能地反应：“哦，对不起，那天晚上我有事。”

社会来源的真实性：承担个人的责任

涉及是否参加聚会，你也许会对形成你日常行为的文化常规和情景所产生的社会需求表现出忠诚。不管你的个性特点是怎样的，你拒绝或者接受邀请的决定，也有可能是因为你是一个极端保守的宗教团体的一员，而这个教派认为派对是种很无聊的互动；抑或你是社区协会的成员，而这样的聚会是一个社区活动。此时，你无须多做考虑，就会根据社会习俗的要求来决定怎么做，而未必是基于自己的真实想法。你渴望的东西和你认为需要的东西，完全有可能是和谐一致的。在这种情况下，你就有了双重理由来做出决定。

在社区范围之外，我们的身份可能是被媒体和文学作品中展现的文化惯例来决定的。这个概念叫作“堂吉诃德原则”，是1994年泰德·萨宾引入心理学领域的。它认为我们文化中的脚本和模板会决定我们如何表现、如何适应日常生活。这些行为规范是强大而又普遍的。最能反映这种影响的例子就是堂吉诃德，他是塞万提斯创造的著名角色。他是一个来自拉曼查的性格单纯的人，由于受到早期骑士的故事蛊惑，决定出发去寻求骑士的美德，实现丰功伟业。他使用了更早时代的社会规范的脚本和模板。

但是在那些跟他有过接触的人来看，他的追求简直愚蠢至极，但是他对此毫不在意。在他看来，他是在尽自己的责任。

个人来源的真实性：更深层次的你

我们回过头来，继续讨论一下派对的事儿：你进门后看见了邻居迭戈，他和妻子艾米在一起。最近一个月来你在好几个社交活动上都见过迭戈，而

且他总是和艾米在一起。鉴于他在这些场合中表现出的快乐和参与度，你认为他一定是一个十分外向的人。你会觉得，每逢有这样的聚会，迭戈自然会到场。

但很可能迭戈并不是天生外向，实际上，他非常内向，更喜欢独自一个人，避开社交场合的种种挑战。而且，没有任何特定的社会方面的规矩要求他在近一个月以来必须参加每一场重要的社交活动。实际上，迭戈和艾米都是一家公司的员工，该公司要求员工一周工作60个小时，并且对公司坚决忠诚，而且也没有任何文化上的规矩，强迫他们参与这么多的社交活动。所以对于迭戈来说，如此热忱地参与派对既不是他的第一天性，也不是他的第二天性。

但是他那个月的行为很可能是他第三天性所表现出来的一个方面——迭戈生活中的一个核心个人计划。艾米得了不治之症，但是她和迭戈决定除了他们最亲近的家人之外，谁都不告诉。她的疾病发展迅速，但是她暂时还能参加日常活动，甚至是一些她特别爱做的事，比如跟邻居见见面，聊聊天。她热衷于参加派对，她简直是为派对而生的。

对于迭戈来说，在这个星球上最重要的计划就是“和艾米在一起”，没有什么能阻止他为这个计划采取行动。如果这意味着他要违背他的第一天性，那也没关系；如果这与他的工作时间冲突，必须跟公司请假，也没关系。有时候，有些追求要求我们付出全部的注意力和忠诚。至亲之人濒临死亡当然会让他全身心地关注。

所以，迭戈的表现是不真实的吗？我不这么认为。他努力抑制自己的生物特性，无视生活中的社会压力，对他的核心计划表现出百分百的忠诚。

当我们看到有关“我是谁”的完整社会生态图景时，就会明白，我们可以拥有多重真实性，而且其中的一些真实性有可能相互冲突。这并不是说我们是在一个道德相对主义的世界里漫无目的地漂泊，而是说，做一个好人，不止一种方式。而且更重要的是，成为一个更好的人，也不止一种方式。通过承认并接纳我们所有的自我，并且适应性地权衡并重新平衡它们，我们就能成为真实的人。如此，我们就能最好地了解我们“是谁”，以及如何最好地、诚实地投身到复杂的生活中。

---

[39]对于哲学家对这些问题的深刻见解，请参见萨蒙·费尔德曼的《反对真实性：为什么你不应该做你自己》（2015）。

[40]见萨克尔（Thacker），2016。

[41]见伊瓦拉（Ibarra），2015。

[42]马克·森德（Mark Snyder）提出了自我监控的概念。见森德（1987）。

[43]有关组织中自我监控的详细信息，请参阅吉尔达夫（Killduff）和戴（Day），1994。

[44]见森德（1987）。

[45]见利特尔（2014），尤其是第4章。

5 好好做事：持续努力以实现核心计划

最后，我们回到了两个极重要的问题上：你是谁？你近来如何？第一个问题关系到你的身份与个性；第二个问题则与你的生活是否顺利挂钩。我们已推断出：这些问题都和你在努力实现的个人计划紧密相关。

在最后的这个章节中，我想集中解释一下，我们如何为当下的生活和未来的计划做些努力。我们的成功或许源自一些难以控制的力量，比如我们的先天特征和后天环境。但在此，我想强调能提高我们生活质量的方法，我称其为“好好做事”。在“好好做事”的过程里，我们不懈地为个人计划努力，为自己创造一个顺心的生活。

核心计划：对我们重要的事情来源

所有个人计划都很重要，但重要程度不一。再来看一下你的个人计划清单。清单上可能有“清空洗碗机”，旁边紧挨着的是“完成马拉松”，或“不要在和同事K歌时做麦霸”，而写在它旁边的计划是“找到一份更理想的工作”。这些计划中，有些对你的自我认知影响较短暂，同时也没那么重要，其他则享有核心地位，可用来定义你自己。

核心计划会影响你所有的其他计划。为判定你的某项计划是核心的还是次要的，先问自己这个问题：该计划的成败将对其他计划产生何种影响？若核心计划成功，其他一切都会进行得很顺利；若其进展寥寥，你的整个工作也可能随之崩溃。

判断某项计划是核心的还是次要的，可以问另一个重要问题：你是否愿意主动改变或放弃该计划。当你的核心计划受到挑战时，你不愿改变，且这种不愿改变的决心相当坚定。以“为下次马拉松比赛进行训练”这项计划为例。若此计划取消，可能会，也可能不会对该跑步者的其他跑步计划造成影响。这些跑步计划在本质上可能互不相关。但要是跑马拉松与其他个人计划有紧密、普遍的联系呢？比如“保持健康”“有自我成就感”“看上去更有精神”“控制自己的生活”，这些计划清楚地表达或暗含与跑步相关的本质。跑步者全部的自我认知与她是一名马拉松运动选手的身份难解难分。核心计划在感知“她是谁”和“她的生活如何继续推进”方面举足轻重。但这种为核心计划所做的努力也潜藏着危险。万一发生意外该怎么办？有天早上，她平稳地跑着，姿态优美，突然地上有个坑，她的脚一下陷进去，身子一扭便倒了下去，结果是她的脚踝连同她那颗跑步的心一起受伤。

有跑步这个核心计划是让一个人早起的原因，它让我们的生活有了显著的

意义和明确的方向，最终定义了我们是谁。实际上，哲学家伯纳德·威廉姆斯（Bernard Williams）深入思考过这一主题，他认为，我们生活中若是没有这种计划，我们会思考做这一切事情究竟有无意义，并且可能最终一蹶不振。幸运的是，即使我们最珍视的计划脱离了轨道或被推翻，我们还是有能力用新计划、新承诺来重构生活。彼时，面对未来便又是一件吸引人的事。[46]

为计划而努力的内在持续性

你的核心计划是什么？审视你列的清单，确定哪些内容对你的个人计划体系最为重要——这些计划与你的其他计划相互联系。

你可能尚未意识到这些计划的重要性，直到你开始质问自己：若这些计划从自己的生活中消失，会发生什么？在很多方面，核心计划都最能定义你的个人计划，是你的标志，是最特别、只属于你的追求——是核心计划帮你确定了你是谁。哪些内在因素能帮你“保鲜”核心计划？又有哪些内在因素一旦缺失，会导致核心计划“变味”被丢掉？以下是我们需要牢记的重要因素：

与先天的生物特性相联系：你先天特征与核心计划之间的联系使计划更加持续。对一个安静、内敛的人来说，“继续写我的诗”这一核心计划比他“竞选政务官”的渴望持续性更强。一个敷衍了事的人不可能像一个认真负责的人那样，能承担起“取得博士学位”这样的计划。而一个高度神经质的人，虽然想解放他的子民，内心的渴望如烈火般炽热，但是这样的计划终究敌不过他高度神经质的特性，这会让他发觉暴力斗争的任务过于艰巨，他无力承受。这个例子不是说你应该只参与同你先天特征一致的计划——实际上，我们之前对灵活特征的讨论明确地鼓励你跳出舒适圈，去推进那些对你来说重要的事。但就长期的努力来说，若你的特征与你正在承担的计划广泛一致，那你努力的这条路会更平稳，负担也没那么重。

公开计划：我们对计划所做的承诺是一个有力保障，让我们的计划有可能推进得更加顺利。对计划的承诺有两面：内心深处，我们将自己投入一系列行动中，使我们优先为这项计划服务，带着更深层的意义投入其中。但承诺还有外在的一面：当我们承诺去实现一项计划，而别人也都察觉到时，这项计划成功的可能性会大大提高。

让别人，尤其是你的伙伴和你在乎的人知道你的核心计划，你会得到他们的支持与鼓励。

有趣的是，男性和女性愿意公开的计划是不同的。举例来说，男性发现在公开压力很大的计划后，计划会变得脆弱起来，极易受到影响，而女性的

表现则相反——让别人知晓自己压力大的高强度计划，自己便不再那么脆弱。对此我们可以总结为，对于男性来说，表露计划的压力传递出了他们的脆弱，起码他们自己是这么认为的；对于女性来讲，表达出自己的压力会促使别人主动支持自己。

重构你的目标：还记得乔治·凯利和个人建构心理学吗？凯利认为我们的个人建构——我们用来看世界的概念眼镜——为我们组织自己的生活提供了方法。但当个人建构成为我们建构日常的框架时，我们看待世界的方式固定了，个人建构便成了我们故步自封的牢笼。简言之，你对个人计划的解释可能影响你是否能持续地为其付出努力。比如，如果你列出个人计划的某一版本为“减肥”，那我告诉你，不光你有这个计划，这可是我们研究中出现次数最频繁的计划。不过要想实现长期的成功，这样的表述，还不如用“在健身房享受快乐”这样的措辞。[47]微调你表达计划的措辞来重构你的个人计划，可以助你做出不懈的努力，早日实现目标。

人需要在工作与生活之间达成平衡，来减少多种需求造成的压力，这点很多人都提到过。但有时平衡就是没法实现——职场需要你一直工作，而你的孩子病了，也不可能不为之分心。这种情况下，你如何选择，就需要你具有战略眼光。而你这回忽略的其他计划，在下一次有可能会排到优先位置。

为计划而努力的外在持续性

内在持续性指的是我们对核心计划的动力、承诺的控制能力，在努力实现这些计划的过程中，我们也需要外在的持续性。这需要我们整合日常情景或社会环境，不单是周围的物理环境，也包括其他个体和组织。想一想下面几种可以改善环境的典型方式，从我们的个人社交网到本地社区，再到社会，这些都能影响我们核心计划的持续性。而它们也都能被改变。



微观层面：反哺我们的哺育者

见证了来自他人的情感支持对计划成功的至关重要性之后，对我们来说，重要的是营造接受别人支持的条件。有时，在追求核心计划的过程中，我们觉察到一些需要克服的障碍，也察觉到自己为了坚持下去需要什么动机，但我们过于小心翼翼，以致忽略了那些一路以来支持我们的人。再提醒大家一遍，不要在失去别人的支持之后才意识到它的重要性。我们可以写一封正式的感谢信，也可以简单地口头表示感谢（“谢谢你，没有你我做不成这件事”）。不管怎样，一定要肯定那些帮助我们实现核心计划的人，这对我们的持续努力十分重要。

中观层面：塑造我们的个人背景

正如我们已看到的，我们的生活背景能促进或阻碍对计划的追求，还能颠覆我们过上顺利生活的可能性。没有什么例子比当前的难民危机更贴切了。危机使他们流离失所，使他们无比渴望过上更好的生活。然而，即使环境艰辛，中观层面的背景——我们所在的本地社区也会发生巨大的变化。

那是一场很早以前的难民危机，发生在20世纪70年代末的东南亚，我和学生佩芳（音译，Pit-Fong）曾有机会研究那些乘船外逃的难民到了北美后是如何生存的。我们发现他们过得顺利与否的最佳预测因素是语言对他们实现核心计划的阻碍程度。为了教授难民英语以帮助他们摆脱语言障碍，我们建立了一个当地“个人计划交换”项目，项目中会说英语的人以得到越南菜烹饪课或其他服务为交换，去帮助那些想学英语的人。交换项目的参与者表示，这样的经历不但能切实帮助实现他们的核心计划，也能让他们结交新朋友。

有多种方式能优化你所处的环境，从与邻居建立联系、邻里之间彼此着想，到向市政府请愿开条新的公交车路线等，不一而足。就像我们用交换计划帮难民渡过难关一样，通过让自己的核心计划更为可行，你的生活水平能从勉强生存提高到舒适称心。

宏观层面：大尺度的改变

毫无疑问，最高层级的环境是来自政治、文化的磅礴宏大、无所不包的力量，这种力量影响了我们实现个人计划的方式。在一些政治体系中，轻微地干预个人核心计划是可能实现的；而在另一些体系中，要想干预别人的计划，是万难实现的——“想都别想”。不论是实现女性教育公平还是同性恋婚姻合法化，有些最引人注目、最私密的渴望在开始之前就受到了世俗制度的束缚。但政治制度是可以改变的，尽管那将是一场漫长的、充满腥风血雨的斗争。戴维德·弗罗斯特对同性伴侣私密计划进行了研究，其中最有趣的是见证了这些伴侣在鼓动支持同性婚姻合法化时的活跃表现。对核心计划的那些障碍看上去坚不可摧，但当感情激烈的个人目标与政治激进行动趋于一致时，也能被摧毁。

如何利用所有这些策略，促进计划成功实现，这是一堂重要的必修课。如果你没记住我说过的那些具体的建议，请记住如下几条：审视你的核心计划以及它们对你的支持，这能赋予你改变自己生活轨迹的力量。

不过要是你对做出改变有点抵触该怎么办？对于“你是谁”这个问题，或许你会脱口而出做出回答：“就是原来的我啊。”“你近来如何？”“还行吧。”如果真是这样，我想借用乔治·凯利对这种生活态度的评价：

如今，关于如何做自己已经说得够多了……我突然发现，这么过下去很无聊。实际上，我想说，如果大家都能着手试一试，不去做自己，没准会活得更好。好吧，我其实并不确定，是不是所有人这样做都会过得更好——或许，应该说这样的话生活会变得更有意思，这么说似乎更准确。[48]

---

[46]有关挑衅个人计划及其作用的哲学方面的研究文献不断增多，其中最重要的是隆玛斯基（Lomasky，1984）、贝兹勒（Betzler，2013）和提布厄斯（Tiberius，2008）的研究。我最近回顾了关于个人计划和如何执行好个人计划的观点（利特尔，2016）。

[47]米歇尔·赛格尔（Michelle Segar），《无须流汗：简单的动机科学如何为你带来终身健康》（纽约：AMACOM，2015）。

[48]引自凯利（1964）。

后记 成功可承受之轻

为了理解你是谁，我们做了很多努力，走过了很长的路。我们了解了你的先天情感倾向和第一天性对你个性的塑造力量；我们知道了文化、社会还有你的第二天性也发挥着巨大的作用；我们总结了你的个人计划，你第三天性的表达，那个潜在的你能帮你跨越先天和后天这两种力量；我们仔细观察了为核心计划做出的持续努力对人生活顺利的重要影响。最终我们发现，衡量我们是否成功的最具启发性的标准不是成功这一结果，而是如何实现成功——“成功”这个概念深植于我们对实现途径的理解，深植于这样一种观念：我们能够影响我们是谁，以及我们的生活过得有多成功。最后，这可能就是我多年前回答泰德·萨宾我一直在寻找的真相，尽管那时我的表述是那么可笑。

没准你现在觉得我在暗示你：一个人生活顺遂的关键是通过谨慎选择的计划来建构你的生活。为了快乐，你必须控制并精心调整你的日常行为，你必须一直保持方向感，时刻盯住那份奖励。

这种个人对于生活的细微调整，比起“运气太差”或是“艰苦的生活环境欺骗了自己”这样的抱怨，显然是一种大大的进步。但一直坚持严格地约束自己也会让人身心疲惫。

所以我想给你最后一条相反的忠告，这条忠告或许会让你吃惊：拥抱意外。

除了这些对未来计划的刻意塑造，我们的生活也需要留出空间给那些美好的不期而遇的事情。我们必须对新的经历保持敏感和开放心态，拥抱那些意外事件带来的快乐。我相信，这样轻松愉快的心情能确保我们对最渴望的事情进行不懈的追求，并产生新的追求。正是这样的轻松之感，让我们的人性有机会清楚地展现出来。

在接受新机会的同时，有意识地努力实现计划，这是完全可能的。所以，像你一直梦想成为的运动员那样去磨炼技术吧，但是如果你对科学产生了浓厚兴趣，也请你做好准备转变自己的努力方向。继续撰写你的诗集吧，但是如果编辑请你写一篇有关古典音乐的文章，也请你抓住机会。计划你翘首以盼的拉斯维加斯之行吧，但在航班延误时，也请你愉快地度过在芝加哥的那个夜晚。最终，是这两种方式的结合让你的生活充满了意义。

继续前进吧，去追求你的计划，让这些计划有意义、好管理，同其他的计划联系起来；让这些计划在恰当的地方去贴合你的天性，在别人要求你表

现出违背自己性格的特征时，给自己一个恢复自我的机会。在社会、文化都支持你时，享受这种鼓励；而在其干扰阻碍你时，可以考虑为推动社会、文化背景的改变而努力。但当你身在其中时，要时不时地提醒自己，去释放这种让人紧张的孜孜以求的感觉。不论遇到什么事，放松自己，灵活应对。这种轻松愉悦的心情，以及退一步海阔天空的想法，对我们继续生活下去很重要。奇思妙想、诙谐幽默能支撑我们，帮助我们克服困难，实现核心计划，所以要多培养自己的幽默细胞。放轻松。或许你可以从试着舔一下自己的胳膊肘开始。要不就再有意思些，让别人去舔。

附录 五大清单-2 超级简表[1]

以下这些特征可能（也可能不）适用于你。例如，你认为自己喜欢与他人共度时光吗？请在每个陈述旁边写一个数字，表示你对该陈述同意或不同意的程度。

1.非常不同意

2.有点不同意

3.中立：没有意见

4.有点同意

5.强烈同意

我是一个……的人

1.倾向于安静。

2.富有同情心、心肠软。

3.容易缺乏条理。

4.杞人忧天。

5.对艺术、音乐、文学着迷。

6.占主导地位，充当领导者。

7.有时对其他人无礼。

8.很难开始执行任务。

9.容易感到沮丧、忧郁。

10.对抽象概念几乎不感兴趣。

11.充满活力。

12.把别人往最好的一面想。

13.是可靠的，总是可以依靠。

14.情绪稳定，不容易心烦意乱。

15.具有原创精神，能够提出新想法。

评分关键点：

心态开放程度：将第5项和第15项的分数相加，并减去第10项的分数。

认真负责程度：用第13项的分数减去第3项和第8项的分数。

性格外向程度：将第6项和第11项的分数相加，并减去第1项的分数。

脾气和善程度：将第2项和第12项的分数相加，并减去第7项的分数。

情绪焦虑程度：将第4项和第9项的分数相加，并减去第13项的分数。

解释：

O：平均得分为5分。7+的得分说明心态开放程度相对较高；3分或更低相对较低。

C：平均得分为-1。1+的得分说明认真负责程度相对较高；-3分或更低相对较低。

E：平均得分为4。6+的得分说明数性格相对较外向；2分或更低则不那么外向。

A：平均得分为6分。8+的得分说明脾气较和善；4分或更低脾气则不那么和善。

N：平均得分为3。5+的得分说明情绪较焦虑；1分或更低则没那么焦虑。

---

[1]2015年五大发明–2超级简表版权归奥利弗·约翰（Oliver P. John）和克里斯托弗·索托（Christopher J.Soto）所有。经许可可重印。有关BFI-2的更多信息，请访问Colby Personality Lab网站：http：//www.colby.edu/psych/personality-lab/。

参考文献

Aron, Elaine N. The Highly Sensitive Person. New York: Broadway Books, 1996.

Balsari-Palsule, Sanna L. “The Artist Within the Actor: An Exploration of the Personal and Professional Consequences of Within-Individual Variation in Extraversion.”PhD diss.,University of Cambridge, 2016.

Betzler, Monika. “The Normative Significance of Personal Projects.”In Autonomy and the Self, edited by Michael Kuhler and Nadja Jelinek, 101-126. New York and Berlin: Springer,2013.

Chambers, Neil C. “Just Doing It: Affective Implications of Project Phrasing.” In Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing, edited by Brian R. Little, Katariina Salmela-Aro, and Susan D. Phillips, 145169. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

Cole, Steve. “Social Regulation of H uman Gene Expression.” Current Directions in Psycholo-gical Science 18 (2009): 132-137.

Deci, Edward L., and Richard M.Ryan. “Self-Determination Research: Reflections and Future Directions.”In Handbook of Self-Determination Research, edited by Deci and Ryan, 431-441. Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002.

DeYoung, Colin G. “Personality Neuroscience and the Biology of Traits.” Social and Personality Psychology Compass 4 (2010): 1165-1180. doi:10. 1111 /j.17519004.2010.00327.

Egan, Jennifer. “To Do.” The Guardian. July 22, 2011.

Feldman, Simon. Against Authenticity: Why You Shouldn’t Be Yourself. London: Lexington Books, 2015.

Friedman, Howard S., Joan S. Tucker, Carol TomlinsonKeasey, Joseph E. Schwartz, Deborah L. Wingard, and Michael H. Criqui. “Does Child-hood Personality Predict Longevity?” Journal of Personality and Social Psychology 65, no. 1(1993): 176-185.

Frost, David M. “Similarities and Differences in the Pursuit of Intimacy among Sexual Minority and Heterosexual Individuals: A Personal Projects Analysis.” Journal of Social Issues 67, no. 2 (2011): 282-301.

Goldner, Fred. “Pronoia.” Social Problems 30 (1982): 82-91.

Helliwell, John, Richard Layard, and Jeffrey Sachs, eds. World Happiness Report: 2017. New York: Earth Institute.

Hochschild, Arlie R. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Berkeley: University of California Press,1983.

Hogan, Janice, and Robert Hogan.“The Ambiguity of Conscientiousness.” Paper presented at the Eighth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA, 1993.

Hudson, Nathan W., and Brent W. Roberts. “Goals to Change Personality Traits: Concurrent Links Between Personality Traits, Daily Behavior, and Goals to Change Oneself.” Journal of Research in Personality 53 (2014): 68-83.

Hudson, Nathan W., and R. Chris Fraley. “Volitional Personality Trait Change: Can People Choose to Change Their Personality Traits?” Journal of Personality and Social Psychology 109 (2015): 490-507.

Hwang, Anne A. “Yours, Mine, Ours:The Role of Joint Personal Projects in Close Relationships.” PhD diss.,Harvard University, 2004.

Ibarra, Herminia. “The Authenticity Paradox.” Harvard Business Review. January-February issue (2015).

Kelly, George A. A Theory of Personality: The Psychology ofPersonal Constructs. New York: W. W. Norton, 1955.

——.“The Language of Hypothesis:Man’s Psychological Instrument.” Journal of Individual Psychology 20 (1964): 137-152.

Kilduff, Martin, and David V. Day. “Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers.” Academy of Management Journal 37, no.4 (1994): 1047-1060.

Little, Brian R. “ Specialization and the Varieties of Environmental Experience: Empirical Studies Within the Personality Paradigm.” In Experiencing the Environment, edited by Seymour Wapner, Saul B. Cohen, and Bernard Kaplan,81-116. New York: Plenum Press, 1976.

——.“Personality and the Environment.” In Handbook of Environmental Psychology, edited by Daniel Stokols and Irwin Altman, 205-244. New York: Wiley, 1987.

——.“Personal Projects Analysis:Trivial Pursuits,Magni-ficent Obsessions, and the Search for Coherence.”In Personality Psychology: Recent Trends and Emerging Directions,edited by David Buss and Nancy Cantor, 15-31.New York: Springer-Verlag, 1989.

——.“Personal Project Pursuit:Dimensions and Dynamics of Personal Meaning.” In Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications, edited by Paul T. P.Wong and Prem S. Fry, 197-221. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

——.“Personal Projects and Social Ecology: Themes and Variations Across the Life Span.” In Action and Self-Development:Theory and Research Through the Life Span, edited by Jochen Brandtstadter and Richard M. Lerner, 197-221. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

——.“Personality and Motivation:Personal Action and the Conative Evolution.” In Handbook of Personality: Theory and Research (2nd ed.), edited by Lawrence A. Pervin and Oliver P. John, 501-524. New York: Guilford Press, 1999.

——.“Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being.” In Person- Environment Psychology: New Directions and Perspectives (2nd ed.), edited by W.Bruce Walsh, Kenneth H. Craik, and Richard H. Price, 87116. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

——.“Personality Science and Self-Regulation: Personal Projects as Integrative Units.” Applied Psychology: An International Review 55, no. 3 (2006): 419-427.

——.“Prompt and Circumstance: The Generative Contexts of Personal Projects Analysis.” In Personal Project Pursuit: Goals,Action, and Human

Flourishing, edited by Brian R. Little, Katariina Salmela- Aro, and Susan D. Phillips, 3-49. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

——.“Opening Space for Project Pursuit: Affordance,Restoration and Chills.” In Innovative Approaches to Researching Landscape and Health.Open Space: People Space 2, edited by Catharine Ward Thompson, Peter Aspinall, and Simon Bell,163-178. New York: Routledge, 2010.

——.“Personality Science and the Northern Tilt: As Positive as Possible Under the Circumstances.” In Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward, edited by Kennon M.Sheldon, Todd B. Kashdan, and Michael F. Steger, 228247. New York: Oxford University Press, 2011.

——. Me, Myself and Us: The Science of Personality and the Art ofWell-Being. New York: PublicAffairs, 2014.

——.“Well-Doing: Personal Projects and the Quality of Lives.” Theory and Research in Education 12 (2014): 329-346.

Little, Brian R., and David M. Frost. “Aspects of Love: Connecting, Romancing, and Caring.” In Positive Psychology of Love, edited by M. Hojjat and Duncan Cramer, 162-176. New York: Oxford University Press, 2013.

Little, Brian R., and Maryann F. Joseph. “Personal Projects and Free Traits: Mutable Selves and Well-Beings.” In Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing, edited by Brian R. Little, Katariina Salmela-Aro, and Susan D. Phillips, 375400. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

Little, Brian R., Len Lecci, and Barbara Watkinson.“Personality and Personal Projects: Linking Big Five and PAC Units of Analysis.” Journal of Personality 60, no. 2 (1992): 501-525.

Little, Brian R., Katariina Salmela-Aro, and Susan D. Phillips,eds. Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

Lomasky, Loren E. “Personal Projects as the Foundation for Basic

Rights.” Social Philosophy and Policy 1, no. 2 (1984): 35-55.

MacKinnon, Donald W. “The Nature and Nurture of Creative Talent.” American Psychologist 17, no. 7 (1962): 484-495. doi:10.1037/h0046541.

McCrae, Robert R. “Aesthetic Chills as a Universal Marker of Openness to Experience.” Motivation and Emotion 31, no. 1(2007): 5-11.

Nettle, Daniel. Personality: What Makes You the Way You Are. New York: Oxford University Press, 2007.

Ozer, Daniel J., and Veronica Benet- Martinez. “Personality and the Prediction of Consequential Outcomes.” Annual Review of Psychology 57 (2006): 401-421.

Palys, Ted S., and Brian R. Little. “Perceived Life Satisfaction and the Organization of Personal Project Systems.” Journal of Personality and Social Psychology 44, no. 6 (1983): 1221-1230.

Phillips, Susan D., Brian R. Little, and Laura A. Goodine,“Reconsidering Gender and Public Administration: Five Steps Beyond Conventional Research.” Canadian Public Administration 40, no. 4 (1997): 563-581.

Roberts, Brent W., Kate E. Walton, and Tim Bogg. “Conscientiousness and Health Across the Life Course.” Review of General Psychology 9, no. 2 (2005): 156-168.

Rosenzweig, Mark R., David Krech, Edward L. Bennett, and Marian C. Diamond. “Effects of Environmental Complexity and Training on Brain Chemistry and Anatomy: A Replication and Extension.” Journal of Comparative and Physiological Psychology 55 (1962): 429-437.

Ruehlman, Linda S., and Sharlene A. Wolchik. “Personal Goals and Interpersonal Support and Hindrance as Factors in Psychological Distress and Well-Being.” Journal of Personality and Social Psychology 55 (1988): 293-301.

Salmela-Aro, Katariina. “Struggling with Self: The Personal Projects of Students Seeking Psychological Counselling.” Scandinavian Journal of Psychology 33, no. 4 (1992): 330-338.

Seligman, Martin E. P., Peter Railton,Roy F. Baumeister,and Chandra Sripada. Homo Prospectus. New York: Oxford University Press, 2016.

Serraino, Pierluigi. The Creative Architect: Inside the Great Midcentury Personality Study. New York: Monacelli Press, 2016.

Snyder, Mark. Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self Monitoring. New York: W. H. Freeman, 1987.

Thacker, Karissa. The Art of Authenticity: Tools to Become an Authentic Leader and Your Best Self. New York: Wiley, 2016.

Tiberius, Valerie. The Reflective Life: Living Wisely with Our Limits. New York: Oxford University Press, 2008.

Williams, Bernard. Moral Luck. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1982.

Wilt, Joshua, and William Revelle. “Extra-version.” In Handbook of Individual Differences in Social Behavior, edited by Mark R. Leary and Rick H. Hoyle, 27-45. New York: Guilford Press, 2009.

致谢

感谢TED社区对本书，以及我2016年在TED发布的相关演讲的创造性贡献。特别感谢苏珊·凯恩（Susan Cain）的早期支持，感谢优秀经纪人戴维·拉文（David Lavin）帮我与TED 丛书建立起了联系。米歇尔·昆特（Michelle Quint）和她的团队在我编写和修订本书的过程中对我进行了专业指导。他们用灵活巧妙和深思熟虑的编辑帮我避免了过于学究的措辞（或者，我更愿意这么说，“他们的帮助让我的表达不再模糊”）。在我经历“TED定义自我”（Tedification）的超现实体验时，克里斯·安德森（Chris Anderson）、凯利·施特策尔（Kelly Stoetzel）、布莱恩·格林（Brian Greene）和海伦·沃特斯（Helen Walters）对我慷慨相助，鼓励不断。成为他们团体的一员是一场刺激的冒险。而我的妻子苏珊·菲利普斯（Susan Phillips）一如既往地给予我爱、建议和支持，支撑我实现这项个人计划。

图书在版编目（CIP）数据

如何重新设计你的人生 / （加）布莱恩·R. 利特尔著；徐彬等译. - - 北京:
中信出版社 2020.8
（TED胶囊书：青年进化论）
书名原文：Who Are You, Really?
ISBN 978-7-5217-1326-8
I. ①如… II. ①布… ②徐… III. ①人格心理学-通俗读物 IV. ① B848-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第001393号

如何重新设计你的人生
著者：[加]布莱恩·R. 利特尔
译者：徐彬等
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

开本：787mm×1092mm 1/32
印张：5.5
字数：65千字
版次：2020年8月第1版
印次：2020年8月第1次印刷
京权图字：01–2019–6901
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978-7-5217-1326-8
定价：198.00元（全5册）
版权所有· 侵权必究

TED
胶囊书

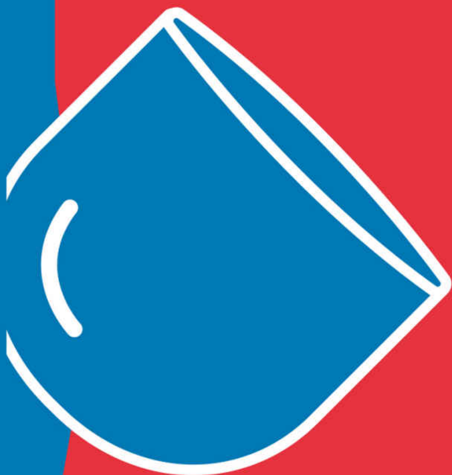
青年
进化论



自驱力

企业睡人自救指南

[美]丹·艾瑞里 / 著
(Dan Ariely)
滕梅 郑许红 / 译
玛特·R.特罗尔 / 插画
(Matt R.Trower)



激活欲望悬置的职场青年

中信出版集团

目录

引言

1 如何摧毁动机——削弱积极性为何如此轻而易举

2 创造的乐趣（即使只是想象的创造）——我们为什么会钟爱自己的想法和创作

3 金钱来自火星，比萨来自金星，赞美来自木星——为何金钱远远没有想象中那么重要

4 论死亡，身后事与意义——对象征性永生的渴求，以及爱如何征服一切

结语

致谢

注释

版权页

谨以此书献给出现在我生命中的人，

献给所有助我进步，

或不慎令我退步、

走弯路的人。

愿此书能清楚地表达，

并时常令你记起我对你的爱和感激。

引言

化悲剧为意义和动机
——关于动机的复杂性，以个人经历为例

每个人都是自己的CEO（首席执行官）。每天，我们都会激励自己，起床，上班，做必须要做的事。我们也会去鼓励为我们工作或是跟我们一起工作的人——我们的顾客和客户，甚至是我们的顶头上司。在我们的个人生活中，这种激励也随处可见：从很小时候起，小孩子就会说服父母帮自己做事了，比如，“爸爸，这太吓人了，我不敢！”“别人家的孩子都在用Snapchat[1]了”，而且多多少少会奏效。而作为成年人的我们，也经常会鼓励家人来为我们服务，比如，“亲爱的，我今天实在是太累了。今晚你来哄孩子睡觉、洗碗好不好？”我们会试图让孩子主动去整理自己的房间、写作业，还会诱导邻居主动修剪树篱笆，或是帮忙筹备社区聚会。

虽然我们的工作不尽相同，但我们都兼任着激励者的角色，激发他人的动机。既然动机在我们的生活中如此重要，我们对它又了解多少呢？我们真的了解它的运作机制，以及它在我们生活中起的作用吗？我们总是简单地以为激励是受外在积极的奖励驱动的。完成这个，就会得到那个。但是，如果激励远比我们之前设想的更加复杂、更加迷人呢？

本书将探究动机的真实本质，揭示我们对积极性的奇特性和复杂性的盲目无知。我希望利用本书向大家展示，动机绝非简单地等于利益追求，而是一个美妙的、极富人性化的、复杂的心理世界。它犹如一片丛林，林中树木盘根错节，花鸟绚丽多彩，奇虫异草，河流神秘，数不胜数。而在这片丛林中，那些我们认为不可或缺的因素其实无关紧要；相反，那些我们认为无关紧要或是视而不见的细枝末节，却可能至关重要，这种细节比比皆是。

动机究竟是什么呢？韦氏在线词典将它定义为“使某人有做某事的理由的行为或过程”或是“渴望从事某种活动的状态”。因此，本书将探索促使我们对自己所做的事充满激情的原因，以及为什么我们会不辞辛苦地做些表面上看起来吃力不讨好的事。它也可以帮助管理者更好地理解促使员工全身心投入工作的各种因素的本质，以及提高员工幸福感和投入度的方法。除此之外，本书还将介绍如何进一步加强我们与自己所做的事、付出努力所取得的成果、与其他人以及各种人际关系之间的联系。然而，本书的最终目的是探索我们在自己的有生之年真正想要的是什么[1]。


HMM
对人的激励
选 1 个！
爱
身份
钱
道德



动机等式

经观察发现，动机在某种意义上是指积极地投入到某项工作的念头，这个问题探究起来远比表面看到的要棘手得多。为了更直观地感受激励的复杂性，请想象一下你正在写一个等式，这个等式涵盖激发动机所有的激励因素。这个等式或许是这样的：

动机＝金钱＋成就＋幸福感＋目标＋进步感＋退休福利金＋对他人的关怀＋你的遗产＋身份＋家里小孩的数量^{2}＋骄傲感＋E＋P＋X＋（其他各类因素）

当然，金钱是这个等式中一个重要的因素，但是这个等式还包含着一长串其他因素，比如成就、幸福感、目标、进步感、与同事的关系等。

花上几分钟想想你的工作。如果写一个你自己的等式，在各类因素的影响下，包括成就、幸福感、目标、进步感、退休福利金、对他人的关怀、你的遗产、身份等，金钱在你的动机等式中占有多大的比重？

正如你所见，这个等式很长，包含的因素很多。我们并没有完全了解激励的所有类型及范围，而对于各类激励间的相互作用或者说它们共同组成的更大的动机，我们更是知之甚少。此外，动机等式还包含一些似乎并不会带来快乐的激励因素。实际上，关于动机最迷人的一点就是，它常常会推动我们去完成一些充满困难与挑战，甚至是令人痛苦的事情。对我来说，动机的这方面尤为有趣，而且更为重要。因为正是我生活中最大的挑战最终帮助我发现了动机最深层的复杂本质。接下来我将对此做出解释。

痛苦的回忆

几年前的一个夏天，我正在和几个朋友吃晚饭，手机突然响了起来。一个陌生女人说从我们共同的朋友那里得到了我的号码，她请求我尽快去一趟当地医院。因为曾读过一篇文章，了解我年轻时经历过的伤痛，所以她觉得我可以给她最好的朋友（我将称她的朋友为“艾丽斯”）提供一些有用的建议。出于种种原因，我极其讨厌医院，很快我就会说明其中的缘由。然而，我想要帮忙的动机远胜于对医院的厌恶。我无法拒绝她的请求，于是，跟朋友们道别后我便去了医院。

在医院见到艾丽斯后，我了解到她和家人刚刚经历了一场惨剧：她的两个十几岁的孩子在一场大火中被严重烧伤。这位忧心如焚的母亲向我详尽描述了孩子们的情况，问我应该如何把伤情告诉他们。孩子们还游离在清醒与昏迷之间，深受疼痛与恐惧的折磨。艾丽斯问我，关于伤情、未来的治疗以及康复，他们想知道什么、不想知道什么。

她之所以问我这些，是因为听说过我的故事。很多年前，我还年轻的时候，在一场意外中全身70%被烧伤，在医院里住了将近三年。那段时间，我经历了无数次的治疗和手术，也曾有过与她的孩子们相似的处境。

虽然不知该如何回答她的问题，但我尽力地回想着当年自己刚刚住进医院的日子。我记得那些嘈杂的声音——机器的嗡嗡声和哔哔声，医疗器械，疼痛，内心恐惧的声音。“痛苦的人”，当时这几个字一直在我的脑海中回响。我肯定是从某个医务人员那里听到了这几个字。我想这意味着我是一个完全被痛苦吞噬的人。痛苦定义了我的整个世界，除此之外，什么都没有。没有过去，也没有未来。每时每刻，只有痛苦，别无其他。

每当回想起刚住进医院的那些日子，脑海中涌现的便是每天解绷带的记忆。因为没有了皮肤，绷带直接粘到了我的肉上。护士们得先把绷带扯下

来，然后擦拭新受伤的皮肉，去掉上面坏死的组织。要一直擦到血流出来才可以，因为只有流血才能证明下面的组织是活的。接着，她们给伤口上药，然后再缠上绷带。日复一日，这样的酷刑重复上演。唯有手术的那一天，有时还有术后的第二天，我才能稍稍从折磨中解脱出来。那时的我，日日夜夜地盼着手术，渴求麻醉来拯救我，渴望恢复期的那几个没有痛苦的日子。

我没有告诉艾丽斯关于解绷带的痛苦回忆。我只告诉她，在医院时我想知道周围的嘈杂声音和哔哔声的意义；想知道我的心率和血压；想知道我的血氧水平、我的肺功能等；想知道哪种声音代表我的身体在正常运转，哪种声音代表情况不容乐观。还想知道这种痛苦要持续多久，什么时候的治疗会增加痛苦，什么时候痛苦可以缓解。表面上看来，我渴望的似乎只是些关于我身体情况的信息。但是，我真正想要的是一种控制感，即便我躺在病床上几乎一动也不能动，我仍旧想掌控某些事情。我把这一切都告诉了艾丽斯之后才离开。

几天后，艾丽斯哭着给我打来电话，要我再去一趟医院。见面后，她告诉我一个孩子刚刚过世了。她问我要不要把这个消息告诉另一个活下来的孩子（我将这个活下来的孩子称作“比尔”）。我不知道该说什么，但是我再一次试着回想起自己住院的那些日子。那时，整个世界都充斥着痛苦与艰辛，我艰难地呼吸，挣扎在清醒与昏迷之间，身上插满了仪器和管子，幻象和止痛药支配着我。我努力地想象着，那种情景下、那时的我会怎样去消化这样一个噩耗。然而，我实在想象不出一个人在饱受痛苦和混沌折磨时该如何承受失去至亲的痛苦，所以最终我建议她隐瞒这个消息，瞒得越久越好。

几个月后，我听到了一些好消息。比尔已经脱离生命危险，完全恢复意识了，而且也或多或少地了解了自己的情况。艾丽斯要我给她儿子发条信息鼓励他，告诉他未来和康复之路都是光明的。她的请求让我悲伤不已，因为我太清楚了，这个孩子的康复之路才刚刚开始，未来的路将会非常漫长而且残酷。这条路远比他们想象的要艰难得多。

是什么激励我再次去回忆那些痛苦的经历呢？在考虑艾丽斯的请求时，我想起了自己当年第一次走出病房时的情景。我从病床上下来，拖着脚挪到了门口，打开门，走了出去，前进的每一步都非常地缓慢、痛苦。我下定决心要一口气走到护士站。等走到的时候，我看到了一面大镜子。想也没想，我便又向前挪了一步，看到了镜子里的自己。我简直不敢相信，镜子里的那个怪物竟然就是17岁的自己。

在此之前，我偶尔看到过自己身体的某些部分，但这是我第一次看到自己的整个身体。我看到自己的双腿严重弯曲，上面缠满了绷带，两条胳膊毫

无生气地挂在肩膀上，后背高高隆起，整张脸上的皮肤五颜六色。右半边脸被蓝、红、黄色覆盖，满脸脓包，一块块脱落的皮肤挂在脸上。右眼肿得完全睁不开了。这张陌生的脸上，只有左眼还依稀认得出来，其他地方已经面目全非，全然看不出我健康时的模样。镜子里的这个人看起来一点也不像是受了伤的“我”，他与我印象中的自己完全不一样，倒像是别人。只可惜，那就是我。

盯着镜子里的怪物看了几分钟，腿就疼痛难忍了。我转过身，以最快的速度挪回到病床上。接下来的几个小时，我都在与痛苦做斗争。这次，痛苦成了我的救星，因为我疼得再也没有精力去想其他事情，又变回那个痛苦的人了。

我依然记得受伤一年半后的情形。那时，身上的伤口已经基本愈合，我的情况也有了很大的好转。然而，病情的好转、康复的希望也伴随着出乎意料的新挑战。那时，身上的瘢痕变成了红色，结了厚厚的痂，微微向上隆起，而且萎缩得极快。每次我弯着胳膊或腿坐上一两个小时，比如看会儿电视或者休息一会儿，四肢和脖子就没法伸直了，这是因为瘢痕已经萎缩，限制了我的活动范围。为了让瘢痕伸展到原来的长度，我就不得不一次次地拉扯它，努力地伸直胳膊和腿，而这些动作几乎要撕裂我的皮肤。有时候，即便如此我也无法完全恢复到原来的活动范围。每当这时，我都要再进行一次手术，切除萎缩的皮肤，再覆上新皮肤，一切又都重新开始。我痛恨每时每刻都要与自己的身体斗争。它背叛了我，我也恨透了这永无休止的斗争。

虽然记忆是痛苦的，但它也驱使着我去帮助艾丽斯和比尔。艾丽斯希望我可以跟比尔说些鼓励的话。可是经历过这一切之后，我问自己：我该表现得多积极呢？我能告诉他什么呢？我能够坦诚相告吗？应该有多坦诚？事实上，在未来很长时间里，他可能都要与痛苦为伴，过着悲惨的生活。我想到受伤30年后，至今仍然在接受治疗的自己，实在不清楚对比尔来说，生和死哪个是更好的选择（多年来我对于自己痛苦的生存也有过相同的想法）。而且，我也不清楚他那延续的痛苦（我也有过同样的想法）是不是对他自己或他的家庭更好一些。

在收到艾丽斯请求后的48小时里，我在心中重新走了一遍当年的路，一直纠结着该跟比尔说些什么。这两天，我哭了很多次，流的泪比过去几年的都要多。终于，我想出了一个感觉比较舒服的信息框架。因为手不太灵活，我便录了条语音信息，发给了艾丽斯。我告诉比尔，未来的生活会充满坎坷，而且这段路会很漫长，但是即使受伤，我们也有活下去的方法。我告诉他，科技可以帮助每一个人，尤其是残疾人。我还告诉他，现代化的工作环境为我们这样的残疾人提供了便利，让我们可以以一种灵活的新方式去工作、去实现我们的价值。我说：“比如，我选择当一名大学教

授，因为这样我的生活便有了很大的灵活度——状态好的时候可以多工作会儿，感到痛苦的时候便可以少工作会儿。而且最重要的是，即使我的手无法正常书写，我依然可以用语音技术来帮助我写作、写论文，并且这项技术只会越来越先进。”

录信息给比尔的整个过程异常煎熬，在按下发送键的那一秒我感到顿时解脱了。两天以后，艾丽斯回复了信息，她告诉我这条信息对比尔的帮助很大，她感激万分。同时，她请求我再发一条信息给比尔。尽管第一条信息发得十分艰难，但从那以后我便一直与他保持着联系。

几个月后，我去医院探望了比尔。去医院的前一天晚上，我失眠了，内心一直在挣扎。一方面，我渴望去帮助他，而另一方面，我又非常担心自己见到他时会有何反应。（虽然医院我去过很多次，但是每次都是作为病人，从来没做过探病者。）出乎我的意料，与比尔的会面非常顺利。我们聊了很多——医院、院墙外的生活、家庭，以及伤痛和治疗给生活带来的复杂性。

几个小时后，护士来到病房，告诉比尔他需要接受一项新治疗。我记得我以前也接受过同样的治疗。病房里的每个人都很清楚，这项治疗将会痛苦万分。“可以把治疗推迟一会儿吗，或者推到明天？”他哀伤地问道。

“抱歉，比尔，不行，现在就得做。”

“不能再等一个小时？”

护士摇了摇头。

“必须要做全身治疗吗？不可以只治疗一部分吗？”

“不可以，宝贝，抱歉。”

在那一刻，我实在受不了了，紧张得站都站不稳。我坐了下来，把手放在膝盖上，低下头，努力放慢呼吸。我清晰地记起了当年自己与护士谈判的情形——试图推迟治疗，减少疼痛，一次只做身体的一部分。像比尔一样，几乎每次谈判我都以失败告终。让护士让步，想也别想。

我走出医院，尽力平复自己的情绪。此时，我对自己的伤痛及其对我生活的改变有了新的认识。在此之前，每当想起自己经受的折磨时，我关注的只是痛苦：萎缩的瘢痕，别人怪异的眼光，无法正常调节体温，活动受限——全都是伤痛对身体的影响。但是，当看到比尔谈判失败时，我意识到了无助在我那段经历中毁灭性的打击。它让我对重伤带来的充满挑战的、坎坷的康复之路，以及那段经历对我的改变充满感激。同样我也意识到，

很多时候，我们的动机恰恰是来自征服无助感，重新抓住对自己生命的控制权，哪怕只有一点点。

痛苦与意义

我的故事与人的动机有什么关系呢？它证明，我们深受追寻意义的欲望驱使，即使这样做会面临种种挑战和痛苦。它还证明，幸福和意义有很大的区别。或许你认为，如果可以整日坐在海滩上，赏着美景，喝着鸡尾酒（或换成任何你喜欢做的事），你一定会很幸福。而且，你认为如果可以一直这样生活下去，那你一定可以永远幸福快乐。然而，或许偶尔这样享乐几天会很有趣，但我相信，如果你每日、每周、每月、每年都这样过，肯定不会感到满足。

或许这听上去有悖直觉，但是通过调查研究幸福与意义之间的区别后发现，我们认为有意义的事情并不一定会让我们感到快乐。调查结果还显示，那些生活充满意义的人大多更乐于帮助他人，而那些专注于自身利益的人大多只是表面上的开心。[3]的确，“意义”是一个模糊的概念，但是它的本质与目标、价值和影响力紧密相关，它要求我们走出自己的小世界，参与到更大的世界中去。

德国哲学家弗里德里希·尼采认为，生活中最大的回报源于我们经历的逆境。对我而言，闻着油乎乎的膏药味儿，听着比尔的尖叫和呻吟，看着他的家人经受煎熬，这一切都将我再次拉回到当年的悲惨经历中去。一切都可怕至极。然而，通过与比尔和他家人的谈话，从我们相似的痛苦经历中，我最终得到了一种复杂却又独特的情感升华。对他们的身份认同感和同情不断激励着我。我感觉到自己遭受的苦难并不是毫无意义的。我可以去帮助其他人，以一种唯有我才能做到的方式去帮助他们。

我们都认识这样一种人：即使是处境再艰难、再令人不快，他们也可以从中找到意义。比如，我的一个朋友已经当了数年的临终关怀志愿者，陪着那些即将离去的人走完生命的最后一程。漫漫长夜，她坐在他们的床边，握着他们的手，唱着轻柔的歌。她称自己为“死亡的产婆”。“那是生命的另一端，”她说，“能陪他们走过那扇大门，我感到非常幸运。”还有一些志愿者在墨西哥湾漏油事故发生后自愿去拯救那些掉进浮油里的小鸟，清理掉它们身上臭烘烘、黏糊糊的油污。还有很多人奔赴危机四伏、战火肆虐的地区工作，保护无辜的当地百姓免受疾病和死亡的威胁，教孤儿读书写字。他们经历的痛苦是真实的，但他们更能真真切切地感受到，自己正在做真正有意义的事。他们向我们证明，我们内心有一种根深蒂固的欲望，相信生命的意义远远超过我们短短的生命期限，这种欲望推动着我们，促使我们为了获得更多的意义而付出额外的努力，即使要为此经受折磨也在

所不惜。

当年照料我的护士们一直尽职尽责地履行着帮我康复的使命。每次解绷带时，我都哭喊着乞求她们停下来。很显然，护士们也并不享受这个过程。在这场“酷刑”中，她们显然并不想伤害我，她们心怀怜悯，努力让我的生活变得更好。对她们来说，稍稍推迟治疗，把更大的痛苦留到明天，然后因此接受我的万分感激，这样做必定要容易得多。但是她们没有这么做。多年来，她们忍受着折磨，坚定地履行着自己的职责，最终使我的病情有了很大的好转。

这一切都证明，那些看上去似乎有些怪异、荒谬的动机会激励我们去做一些复杂、困难甚至是令人不快的事情。但是，它们对我们的激励，绝不仅限于帮助别人，而是涉及生活中的方方面面——无论是在人际关系还是在个人追求和工作中，它们都会给予我们动力。这是因为，人的动机实际上基于一个很长的时间跨度，有时甚至长于我们的生命周期。我们之所以受意义和关联感的驱动，是因为它们的影响力远超出对我们个人的影响，超出我们的社交圈子，甚至可能超越我们的存在。我们非常重视意义，尤其是当我们意识到自己生命有限之后就更加如此。如果我们必须要下地狱走一遭才能找到意义和关联，那么我们就一定会这么做，而且我们会在这个过程中获得满足感。

总而言之，人的动机非常复杂，随着对它的深入了解，我们可以更好地认识我们自己，更好地处理我们的工作以及各种人际关系，更好地与我们的老板或员工交流沟通。在生活中，了解驱动我们自己和他人的因素是通向内心快乐、减少困惑的关键一步。



[1]Snapchat：由斯坦福大学的两名学生开发的一款“阅后即焚”的照片分享软件，用户将照片发给好友后，照片会根据用户预先设定的时间按时自动销毁。——译者注

1 如何摧毁动机——削弱积极性为何如此轻而易举

每个人都是自己的CEO

生活之所以难以承受，从来都不是因为环境，而是因为缺乏意义和目标。

——维克托·E.弗兰克尔，《活出生命的意义》作者

几年前，西雅图一家大型软件公司邀请我给几百位工程师做一次演讲，谈谈决策问题。在之前的几年时间里，这个经过精挑细选、经验丰富的精英团队肩负着一项重大使命：创造出独一无二的产品，使其成为这个比较保守的软件公司的下一个主打产品。

工程师满怀激情地投身到了这项艰巨的任务当中。他们做了无数的研究，制造出了一个基本上可行的原型产品。虽然为此消耗了无数个日夜，甚至牺牲了与家人团聚的夜晚和周末时光，但每个人都为自己的工作自豪不已。他们相信，自己的发明可以使公司成功转型，成为名副其实的创新龙头企业。

简单地做完自我介绍后，我开始介绍自己正在做的一些调查研究。首先，我介绍了我和埃米拉·卡梅尼察（Emir Kamenica，芝加哥大学教授）、德拉热娜·普雷莱茨（Drazen Prelec，麻省理工学院教授）一起做的一系列实验——出乎意料，这些研究竟然引起了工程师们的共鸣。[4]

在这些实验中，我们要求参与者搭建乐高生化战士的积木。这是一些造型奇特的乐高人物，有多种搭建方式。我们选择乐高玩具作为调查对象的原因有两个：一是因为它跨越了文化和年龄的差距，几乎成了全球共享的游戏；二是因为搭建乐高的过程与创造的过程十分相似，至少在概念上十分相似，而创造的过程在工作创新中至关重要。

我们将参与者分为两组，设置不同的实验条件。第一组参与者完成第一个生化战士后可获得2美元的报酬。我们告诉参与者，实验结束后，我们会拆掉所有完成的作品，将积木放回盒中供下一个人使用。参与者似乎对这个过程十分满意。

第一组参与者搭完第一个生化战士后，我们将他们的作品放到桌子底下，以备拆除。然后我们会问："你还想要再搭一个吗？这一次的报酬是1.89美元，比上次少11美分。"如果参与者同意再搭一个，我们便给他另一个

积木。第二个搭完后我们还会问“你还想再搭一个吗？”这次的报酬是1.78美元，再下一个的报酬是1.67美元，以此类推。当参与者回答“不搭了，这不值得我再搭了”时，实验结束。在这一实验条件下，参与者平均每人完成了11个乐高生化战士，获得的总报酬为14美元多一点。

实验条件不同的第二组参与者完成每个模型所得的报酬与第一组相同，即两组的金钱激励是一样的。但是这次，参与者完成第一个生化战士，开始搭第二个时，我们就动手拆他们刚完成的第一个模型。就在他们的眼前拆。拆完以后，我们把积木放回箱子里。

我们称第一组的实验条件为“有意义式条件”，因为这组参与者可以感受到他们圆满地完成了任务。我们称第二组的实验条件为“西西弗斯式条件”——根据西西弗斯的古希腊神话命名。西西弗斯被诸神惩罚，要将一块巨石推上山顶，但那块巨石每每将到山顶就又滚下山去，前功尽弃，于是他就只能永无止境地推石上山。西西弗斯式条件下的参与者平均每人搭7个生化战士——比有意义式条件下的参与者少4个。

在向工程师介绍这个实验的时候，我补充道，我们也考虑到了个体对乐高兴趣的差异。有些人天生对搭乐高积木感兴趣，而有些人却兴趣索然，我们想要探究这种个人的兴趣差异对生产力有何影响。在有意义式条件下，有些参与者对搭建生化战士并不感兴趣，因此他们搭的数量就少一些。相比之下，那些热爱乐高的人，即使所得报酬相对减少了，也依旧乐于继续搭建。基本上，喜爱乐高的人会继续搭下去，因为他们享受这个过程，而且能从其中找到意义。（当然，此处的意义并非实际意义。这些参与者并不能真正地治愈癌症或是修建一座桥梁，他们只是在搭塑料玩具，而且知道自己的作品很快就会被拆掉。）

但有趣的发现是：在西西弗斯式条件下，搭生化战士的内在乐趣与生产力之间并无关系。那些对生化战士并无多大兴趣的参与者完成了7个模型——与酷爱生化战士的参与者完成的数量相同。通常，我们认为生化战士的爱好者搭的个数会更多。然而，虽然这是个有趣的活动，但是在我们当着乐高爱好者的面把他们的作品拆掉时，我们是剥夺了他们搭积木的所有乐趣。

我介绍实验结果时，一位首席工程师打断了我。“我们完全能理解您说的实验，”他说，“因为我们都生活在西西弗斯式条件里。”

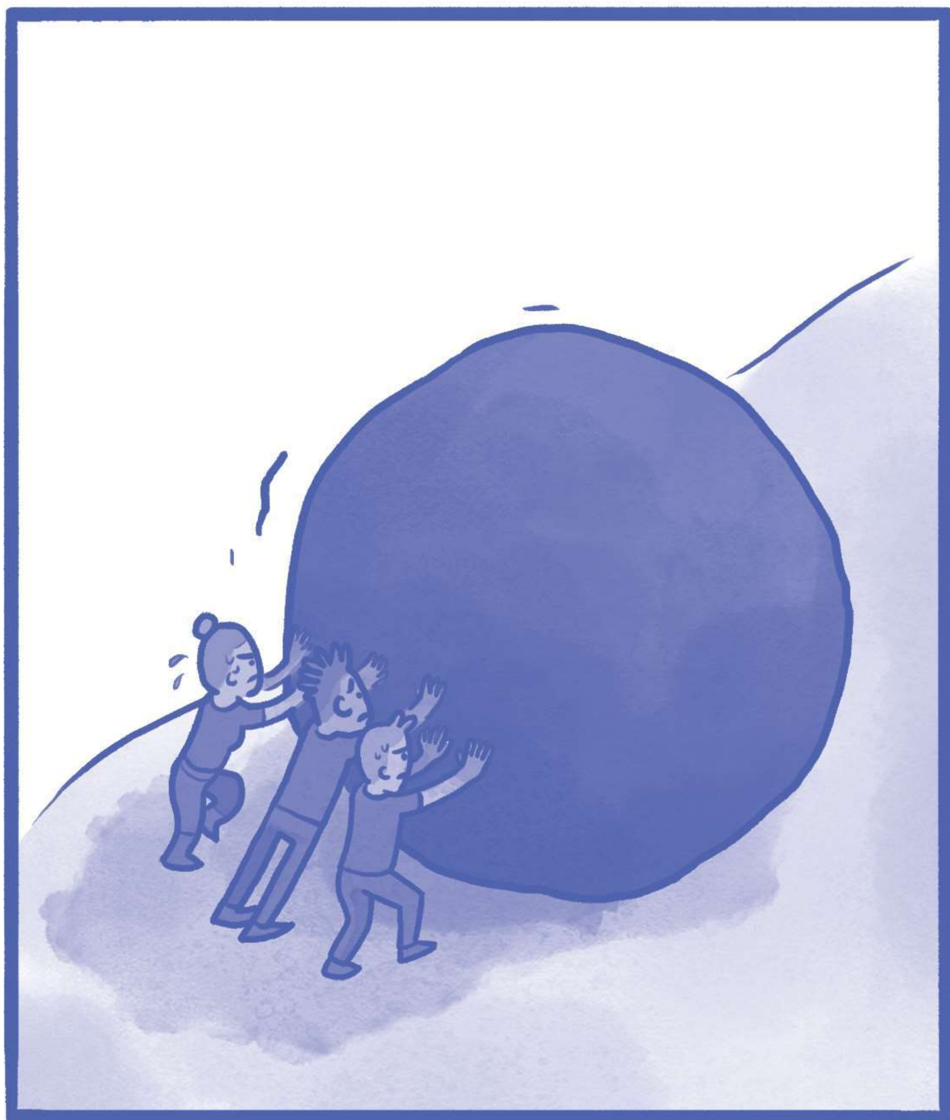
所有人都沮丧地点头，表示赞同。那位首席工程师接着说：“上周，首席执行官告诉我们，我们的项目被取消了，所有项目成果全部作废，很快我们就会被分配到其他项目中去。”

在此之前，我还在奇怪为什么坐在我面前的这些人个个都无精打采、垂头丧气，现在我明白了。

我告诉他们："你们的处境跟电影里描述的那种使囚犯精神崩溃的方式十分相似。这里有人记得电影《最后的城堡》（The Last Castle）里那个著名的监狱大院吗？"

有几个人点了点头。在电影中，罗伯特·雷德福（Robert Redford）扮演的尤金·欧文（Eugene Irwin）是一名三星陆军中将，被军事法庭判处10年监禁。入狱后不久，他便对监狱长的暴虐统治提出了抗议，并因此被以不服从的罪名惩罚。对他的惩罚是把一些巨石从监狱大院的一边搬到另一边。这是一项令人望而生畏的工作，很多人认为他一定会在搬完石头之前就累昏过去，其他人则是为他加油鼓劲。经过几个小时的艰苦劳动，欧文憋足了最后一口气，举起最后一块巨石，搬着它穿过大院，成功地扔到了搬完的那堆巨石上。刹那间，所有的囚犯都疯狂地欢呼起来。这似乎是个欢喜的大结局，然而这种欢乐没持续几秒钟就结束了，因为监狱长说欧文的惩罚还没有结束，命令他把石头再搬回原地。

无意义的工作是这样的：



有意义的工作是这样的：



欧文继续劳动，把石头搬回原地，一直干到太阳落山。然而，虽然他成功地挺过了这次残酷的惩罚，他和其他犯人的脸上却都看不到半点胜利的喜悦。

我向工程师们解释道："让折磨更加残酷的，不是要他把所有的巨石搬回原地，而是把巨石从大院一边搬到另一边的目标被剥夺了。在逼迫欧文将巨石搬回原地时，监狱长榨干了欧文和所有人潜在的成就感，让胜利变得

虚无空洞。这类无效的斗争和西西弗斯是一样的。”我接着补充道：“如果西西弗斯每次是将石头推向一个新的山坡，那么他就会有进步感。但是因为他每次都是将同一块石头推向同一个山坡，一遍又一遍，永无止境，所以他的工作就毫无意义了。”

就在这时，我听到坐在前排的一个工程师小声地跟另一个人说：“所以我们跟在监狱电影里工作差不多。”

摧毁积极性

我们的实验与软件工程师的遭遇神奇地联系在了一起。很快，我感到与他们有了某种联系，同样，我也为他们被粗暴地剥夺了工作的意义感到抱歉。谈到这里，我不确定是否该换一个轻松点的话题，但是我们的乐高实验和工程师的经历之间这一出乎意料的联系实在是太吸引我了，于是我决定再前进一步，向他们介绍更多关于激励和无效工作的实验。

“在另一个实验中，我们把英语字母随机打印在很多张纸上，”我解释道，“然后我们要求参与者找到相邻的两个相同的字母。”

参与者完成第一张纸，可以获得55美分的报酬。然后我们问他们如果完成下一张报酬少5美分，他们是否愿意再完成一张，以此类推。（这和我们做乐高实验时使用的报酬递减方式相同，只不过任务不同，报酬也不同。）在这个实验中，我们设置了三种不同的实验条件。在“认可式”实验条件下，每个参与者都将自己的名字写在纸张的左上角，完成所有他们能找到的字母后，将手中的纸交给实验者。实验者从上到下仔细地浏览一遍，然后说一句“嗯”，再把它正面朝下放在桌子左侧的一摞纸上。接着他问参与者如果完成下一张的报酬少5美分，他（她）是想再做一张还是想就此停下领钱回家。如果参与者想再做一张，实验继续。

“忽略式”实验条件下的任务意义就会相对少一点。这次，参与者不需要写自己的名字。他们交回纸张之后，实验者看也不看，直接把它正面朝下放在桌子左侧，不表示任何认可。

我们把最后一种也是最极端的实验条件称为“粉碎式”实验条件。在这种实验条件下，参与者将纸张交给实验者后不会得到任何认可，实验者直接转身将其扔进桌子旁的一台大碎纸机里粉碎掉，然后他转过身来问参与者如果完成下一张少5美分，他们是否还想再做一张。

你可能会推断“忽略式”实验条件下的参与者做完第一张后马上会发现他们可以作弊。既然没有人检查他们的任务，他们又何必费事找到所有的字母对呢？为什么不少干活多赚钱呢？你也可以推断出“粉碎式”实验条件下作

弊的诱惑会更大。为什么不直接偷个懒，不劳而获呢？如果事情正如推断的这样，我们预测实验结果将会是这样的：随着每张任务纸的报酬递减，“忽略式”和“粉碎式”条件下的参与者完成的纸张数量会更多。但是，事实是这样吗？

这是我们发现的结果：“认可式”条件下，当完成每张纸的报酬降到约15美分时，参与者选择停止实验——这表明他们认为不值得再耗费时间做下去了。相比之下，“粉碎式”条件下的参与者选择停止的时间要早得多，在报酬大约为29美分时就停下了。这些结果表明：当我们的工作获得认可时，即使报酬减少，我们仍然愿意更努力地工作；而当我们得不到认可时，我们的积极性就会大幅度下降。

那么，“忽略式”条件下的结果又是怎样的呢？你可能认为它应该处于“认可式”条件和“粉碎式”条件之间，但是具体在哪个位置呢？是更靠近“认可式”条件的结果，还是更靠近“粉碎式”条件的结果，或者恰恰在两者的正中间？

事实上，“忽略式”条件下的参与者在每张纸报酬大约为27.5美分时就选择停止了——只比“粉碎式”条件下的参与者少1.5美分。这表明，如果你真的想要削弱某人的积极性，“粉碎”他们的工作是个可行的办法，但是你只要忽视他们的努力，就可以达到几乎同样的效果。认可是一种人类的魔法——它是人与人之间小小的联系，是一个人给另一个人的一份礼物，而它演化出的成果却要大得多，也有意义得多。从积极的角度来看，这些结果也表明，对于与我们一起工作的人来说，只要认可他们的努力，便可以提高他们的积极性。

就在我介绍这些结果以及它们的含义时，软件工程师看起来似乎更加心烦意乱了。可悲的是，很多公司的员工都和他们有着相同的境遇。

全球知名咨询公司盖洛普公司多年以来一直在追踪调查美国员工在工作中的投入度，其调查结果显示，美国员工普遍缺乏动力——自2000年盖洛普开始调查起，这个数字一直以每年2%的速度不断增长。如今，消极怠工的员工比例已经达到了50%，其中只有17%的人是“主动地消极怠工”[5]。消极怠工是个不容忽视的问题，因为如果人们变得自由散漫，那么他们会迟到早退，入不敷出，能偷懒就偷懒，有时甚至会故意与雇主作对。

为什么人们在工作时会如此消极呢？我想一部分原因应当归咎于长期以来被奉为真理的工业化时代劳动观念。这一观念认为劳动力市场是以劳动换钱的地方（不管这一劳动是否毫无意义），而且认为只要可以得到公平的金钱补偿，人们完全不会在乎他们的工作到底怎么样。

以劳动换钱的劳动观念源自亚当·斯密1776年出版的巨著《国富论》。在书中，斯密提出了分工的观点：将大任务分成若干个子任务，鼓励每人负责并专门学习某项特定的子任务，使其成为专门的职业，同时他也阐述了分工的优点。在著名的别针制造厂的例子中，斯密指出如果让一个人完成制造别针的所有工序，那么生产效率必然会很低。相比之下，他设想了一种高效的生产方式——分工，它大概是这样子的：“一个人抽铁线，一个人拉直，一个人切截，一个人削尖线的一端，一个人打磨另一端，以便装上圆头。”[6]从工业革命时期工厂主的角度来看，将工作分工，使工作专门化，然后一步步地生产，一个小时接一个小时地工作，这种生产方式必定是高效率、高产出。然而，从工人的角度来看，这种生产方式就意味着他们和车轮上的齿轮没什么两样。他们工作的目的只是为了赚钱，丝毫感受不到自己的劳动在大背景下的意义。从这种工业化时代的角度来看，资本主义和劳动可以用一个简单的关系来描述：人们需要并且想要某些东西；工厂生产并运输人们想要的东西；工人长期从事沉闷的工作，只为赚钱购买自己需要的东西。在这个关系中可以做这样的假设：工人并不喜欢自己的工作，但是报酬（薪水）对他们来说却至关重要，以至他们即使备受煎熬，也要完成工作得到报酬，然后用报酬换取自己需要的东西。

令我震惊的是，一些观念即便很明显已经过时无效了，也仍然广为流传。斯密工业化时代的劳动观点作为金科玉律已经流传了几百年，然而，我们的实验以及其他的一些实验已经显示，人们工作绝不仅仅是为了赚钱和购买商品。正如著名的经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯所说：“如果一个人没有抓住机会的欲望……在修建工厂、铁路、矿井或农场时没有满足感，那么或许他在工作时就会为了自己的利益而斤斤计较，投入也会少之又少。公司也只能自欺欺人地认为它的动力主要来自公司计划书里的指令。”[7]

我用下面的方法向软件工程师解释他们的动机等式是如何被破坏的。首先，我询问了他们项目被取消后的反应。

“这些天，有多少人上班比以前晚了？”我问。

所有人举起了手。

“有多少人下班比以前早了？”

所有人再次举起了手。

“谁在自己的报销账单里加了点不太合适的东西？”

这次没有人举手，但是演讲结束后有几个人请我吃晚饭，他们在吃饭的时候向我道出了报销账单中的精明之道。

“现在，我们来假设一下，”我接着说，“假设由于某些不能透露的法律原因，你们的首席执行官不得已要取消项目，他可以怎样做才能让你们更容易接受这个结果呢？有没有什么办法，能在不这么打击你们积极性的情况下取消项目呢？”

“他可以让我们生产一些下一代的原型机，然后测试一下是否可行。”有人建议。

“他可以让我们想一想，我们研究取得的成果有没有适用于公司其他项目的部分。”另一个工程师说。

“他可以让我们向全公司展示一下我们过去两年所做的工作。”另一个人补充道。

“这些都是合理的建议，”我说，“问题是，这其中的任何一件事都要费时、费力、费钱。而且，你们的首席执行官之所以看不到在这个项目上继续增加投资的价值，似乎仅仅是因为他还不明白为你们的积极性投资的价值。”

于是，我向他们介绍了另一个有趣的实验，这个实验不需要搭建乐高积木或做任何实质性的任务。这是一个预测实验，实验时，我们要求参与者预测某个实验的结果。

了解预测非常重要，因为在很多情况下，我们被迫依据自己的直觉做决定，而且无法事先检验自己的直觉是否准确。比如，假设你是一名即将毕业的高中生，正在选择大学。或许你已经读了很多有关各所大学的资料，甚至还去参观过两所大学。虽然对每所学校都多少有些了解，但是对于各所学校的硬件设施、学风以及校内活动，你并不真正了解，而对于在其中学习的真实感受更是无从得知。所以你只能依靠自己的直觉做决定，而这种直觉可能与现实相符，也可能与现实不符。事实上，只要我们没有充足的数据，就必须要依赖于直觉，而生活中这种情况并不少见。

在直觉实验中，我们首先向参与者介绍了西西弗斯式实验条件和有意义式实验条件，但并未向他们解释其背后的原因。然后我们让参与者想象自己是某公司的顾问，这个公司拥有自己的生化战士组装工厂。这个工厂用西西弗斯式生产方式进行生产（与我们实验中的方式相同）。我们同时告诉参与者有另一个正要出售的组装工厂，它不属于参与者所在的公司。这个工厂用有意义式生产方式进行生产，与我们实验中的方式相同。

我们让这些“顾问”预测，如果他们所在的公司将西西弗斯式组装工厂换成有意义式组装工厂，那么工厂组装的生化战士数量会有多大变化。数量是

会增加还是会减少；增加或减少多少。要回答这些问题，参与者必须首先凭直觉预测两种情况下工人的工作积极性，然后再预测两个组装工厂生产生化战士的数量差别。基本上，他们需要预测我们乐高实验的结果。

实验结果显示，参与者认为员工从西西弗斯式工厂换到有意义式工厂后，生产的生化战士数量只会增加一个。因此，他们认为公司的首席执行官应该把西西弗斯式工厂换成有意义式工厂，但是只需要增加极少投资。而在现实实验中，生化战士生产数量增加了4个。换句话说，当参与者凭直觉预测两种不同条件下的结果时，他们对意义影响力的预估要远小于其实际影响力。他们极大地低估了意义的力量。

“这非常重要，”我跟工程师们说，“如果你们的首席执行官做决策时靠的是自己的直觉而不是数据，而他的直觉也和我们顾问实验中的参与者一样，那么这就意味着他可能完全低估了工作中意义的重要性。”

我接着说道：“顾问实验表明，人们在很大程度上低估了成就感对人产生影响的深度和广度。你们的首席执行官很可能以为他的员工就和迷宫里的老鼠一样，只不过老鼠找的是食物，而你们这些员工为的是工资罢了。可能他以为，如果想让你们开始朝着一个新目标前进，他所要做的就只是给你们指一条新路，然后你们很快就会朝着新的目标奋斗了。终止你们的大项目会对你们的内在动机造成影响，这一点他似乎完全不了解。”

所有人都点头同意。工程师觉得自己的工作环境和我们乐高实验以及亚当·斯密的别针制造厂环境差不多。的确，与我们实验的参与者以及别针制造厂的工人相比，工程师的工作要有趣得多，工资也高出不少，更不用说他们还有丰厚的社会福利和医保，还有印着公司标志、任取任拿的免费T恤。然而现在，他们眼睁睁地看着自己创作的“作品”被毁于一旦——再也看不到自己的“别针”完工出厂了。

现在，闭上眼睛想象一下你就是这些软件工程师中的一员。你40岁左右，或许家里还有嗷嗷待哺的小孩，你在高中和大学时代勤奋学习、努力奋斗，在计算机技术方面一直名列前茅，甚至还获得了这一专业领域的高级学位。被这个公司录用的时候，你感到十分骄傲，因为你知道，它向来以只选择本领域的顶尖人才而闻名。你在西雅图地区买了房子，这是一笔不小的投资，同时也代表着你打定主意要在这个公司待上一段时间。为了按时完成任务，你每天都勤勤恳恳地工作，周末和晚上加班也是家常便饭。你和同事们建立起了深厚的友谊，甚至用工作中的关系来定义自己的身份。随着这个两年的大项目即将大功告成，你对自己和同事们创造出的价值也越发有信心。

就在这时，首席执行官公布了这个晴天霹雳般的消息。你感觉自己所有的

投入——工作、家庭、教育以及同事关系——都像泄了气的皮球一样，噗的一声消失了。困扰着你的不仅是徒劳无功的感觉，甚至也不是别人所以为的你们首席执行官的盲目无知，而是你感觉自己生命的意义减少了——从某种程度上来说你被轻视了。你工作不只是为了赚钱，甚至不只是为了公司的前途，你是为了自己，为了创造自己真正在乎的东西，而现在这一切都消失了。首席执行官发布的通知不仅夺走了你的信任、意义、成就感、骄傲感以及与他人的关系，还夺走了你长期以来的梦想和希望。

这些工程师都是最富有创造力和革新精神的高级人才，然而现在他们中的一些人却感觉自己被“消极地激励”着，在我演讲结束后不久便辞职了。鉴于已经了解了上述的种种原因，他们的选择也就不那么令人惊讶了。

为什么劳动？

我向工程师介绍的实验都与摧毁人的自然动机的各种行为有关。诚然，没有人会在搭建乐高积木中找到实际意义，也没有人能在从一张纸上找到相邻的两个相同字母的时候，找到真正的目标感。但是这些实验的确向我们提示，哪怕最小的一点激情是如何被轻而易举地扑灭的。

我相信，从软件工程师、我们的乐高积木和粉碎实验中获得的经验教训同样适用于很多工作环境。在意识到这一点后，我们应该系统认真地思考一下，在哪些情况下由于我们缺乏对动机的认真思考，导致无意间毁掉了工作动机和生产力。例如，我知道一个规模庞大的企业，其内部有着非常严格的结构等级制度。公司内的每个员工都有一个编号，代表着他们的等级，而且他们还用结构等级图作为公司的联络表。如此一来，每当员工要查找某个名字或邮箱等信息时，联络表就会提醒他，他在×等级，而且随时可以被同在×等级的其他人替代；联络表还会提醒他，他只是这个大组织中小小的一员，他的上面还有很多更高的层级。而当他们联系某人时，他们在等级结构中的相对地位（不是他们的技能或贡献）决定了他们谈话的语气。

另一个削弱工作动机的可悲例子就是千篇一律的呆伯特式小隔间[1]，它时刻提醒着人们，你在等级结构中的地位很低，微不足道，不值得得到任何投资。它提醒着人们，公司不指望你们能够长久地留在这里，你们基本上随时可以被取代。的确，从空间分配的角度来看，隔间无疑是高效利用空间的好办法，然而它却无法为人们的生活增添色彩。我知道一家公司，它将小隔间抹杀积极性的功能发挥得淋漓尽致。这家公司发现员工在自己的桌子上放了各式各样的私人纪念品，所以就重新装修小隔间，将空间缩小了20%。这样一来，员工放置私人物品的空间减少了，但有更多的工位来容纳更多的员工。另一家公司想出了一个更妙的主意：所有人都不能“拥

有”自己的小隔间。这样的体制使得早上上班最早的员工可以优先选择靠窗户最近的座位。每个小隔间只有一张桌子、一个电脑接口、一把椅子，除此之外，别无他物。在这里，没人能够与工作环境有任何关联感。最重要的是，公司营造出这样的工作氛围，就是在向员工传递这样的信息：你们的直接生产力就是你们的价值，你们可以轻易被取代。

好在我们不一定非得落入这些十分常见的扼杀工作积极性的陷阱之中。公司可以通过多种方式来增强员工工作的意义感和关联感。一个很重要的方法就是把他们看作独特的个体，不是去利用他们，而是去欣赏、尊重他们的创造力和智慧。

比如，Zappos（美国最大的鞋类销售网站）公司鼓励自己的员工成为“奇葩”。在办公室中，员工可以用各种奇妙大胆的方式装饰自己的小隔间。毛绒玩具挂到天花板上，气球随处可见，整个公司看起来就像是聚会礼品专卖店和玩具店之间的岔路口，这一切都为培养员工的个性和创造力服务。你可能会想，这种环境只能用来鼓励小孩子，然而事实上我们从没有真正长大过。富有创造力的环境，再配上善意的话语、真诚的赞美、进步感和成就感，生活中激励我们的力量总是相同的。在成人的世界里，公司就像是他们的假父母，可能会柔声细语地教导，也可能会疾言厉色地呵斥；可能是开明的，也可能是古板的。

关注带给我们意义感和关联感的事物后，我们不仅能够停止扼杀积极性的行为，还能够开始有意识地去培养更多这种不可思议的资源。我们大多数人身体里都隐藏着惊人的潜能，一旦我们的父母、老师、领导学会如何更好地挖掘这些潜能，我们就能成为更好的自己。

如何激励自我

在生活和工作中，我们常常会感到无聊疲倦、毫无动力，像西西弗斯一样，一遍又一遍地重复着同一件单调乏味、毫无成就感的事情。在外部环境无法改变的情况下，我们该如何改变这种状态呢？答案就是：改变自己的心态。

比如，我认识一个年轻人，他在医院工作，主要负责倒垃圾和清理手术器械。几个月后，他觉得这份工作太无聊了，便想辞职。但是母亲提醒他说，他做的是医院里最重要的工作之一，因为医院里的人尤其容易感染像葡萄球菌这样的致命性细菌。母亲解释说，如果没有你做的这项重要的工作，病人的病情很容易加重，甚至死亡。自从改变了看问题的角度，这个年轻人对自己的工作有了全新的认识，工作起来也更加卖力了。不久之后，他便获得了升职的机会。这个例子告诉我们，在感到无聊、缺乏动力

的时候，我们可以问问自己：我的工作将会对别人产生什么帮助？我可以从中找到什么意义？有了这样的心态，我们便有机会找到积极的答案。

我们也可以试着在西西弗斯式的工作中发现创新和学习的机会。一位百老汇演员一直重复表演着同一部戏剧，日复一日，月复一月，年复一年，却不曾感到厌倦。我曾经问过他是如何做到的。（我也在寻找小窍门，因为渐渐地我也对不停地做演讲感到厌倦。）这个演员告诉我，每次演出时，他都想象自己在做一件不同的事。每一次，他都试验使用不同的姿势、不同的时间、不同的停顿，强调不同的音节、不同的段落，用不同的方式演绎自己的角色。他还在心中默记他的每一次微调在观众中产生的反响。这样一来，他的工作就变得有趣多了。现在，我也借用他的方法做着同样的事情。每次演讲，我都会做出微小的调整，同时留意学生的反应。我渐渐地发现，常规工作变得更加有趣了，对学生如此，对我也是如此。

---

[1]呆伯特式小隔间，是指呆伯特系列讽刺漫画中的办公室隔间。小隔间是针对消灭员工士气的杰作，它通常十分狭窄，给予员工拘束感，使他们不快乐，也无法发挥创造力。——译者注

2 创造的乐趣（即使只是想象的创造）——我们为什么会钟爱自己的想法和创作

富有创造力的环境，再配上善意的话语，真诚的赞美，进步感和成就感，生活中激励我们的力量总是相同的。

减少损害动机的因素只是我们要做的第一步。接下来，我们还要进一步探究动机的积极一面，寻找提高积极性的方法。深入了解了构成动机大厦的一砖一瓦后，我们就可以更好地规划自己的工作和个人生活，让自己的工作效率更高，生活变得更充实、更快乐。

但是，怎样才能提高积极性呢？为了解答这个问题，我们得再想象一下制造东西的过程。这次不是设计软件或者搭建乐高积木，而是组装一件宜家家具。宜家家居想出了一个绝妙的“损招儿”：它像乐高生化战士一样为客户提供盒装的家具零件，然后只提供一张几乎看不懂的说明书来帮助客户组装家具。

在宜家家居展示厅里看到它的家具时，我就爱上了它简单干净的设计风格。但是，很久以前我就发现组装宜家家具是一件异常费时费力的事情，比如，我组装过一个装孩子玩具的收纳柜。至今我还记得当时看收纳柜说明书的时候有多么困惑。有些零件似乎是丢了，还有一些被我安错了不止一次。总之，我不能说我享受那个组装的过程。但是，最后组装完成时，我获得了一种奇怪而又出乎意料的满足感。我后退两步，仔细打量这个收纳柜，脸上挂着完成任务以后骄傲的笑容。这些年来，我发现自己总会忍不住多看两眼那个收纳柜，与家里的其他家具相比，我对它更是偏爱有加。

人们对自己制作的东西往往会产生过分的喜爱，我和两位同事——迈克·诺顿（Mike Norton，哈佛大学教授）和丹尼尔·莫孔（Daniel Mochon，杜兰大学教授）——将其称为“宜家效应”。虽然宜家家居给了我们实验灵感，但首先发现自行组装的价值的并非宜家。

我们来回忆一下蛋糕粉的发展史。在20世纪40年代，大多数女人都是家庭主妇。那时，一个叫达夫父子（P. Duff and Sons）的公司推出了盒装蛋糕粉产品。这种蛋糕粉基本上已经是成品了，家庭主妇只需要把蛋糕粉倒进盆里，加上水，和成面糊，然后把面糊倒进蛋糕盘，放进烤箱，350℃高温下烤半个小时后就大功告成！她们给家人和朋友准备了一份美味的甜点。但出人意料的是，这款蛋糕粉销量并不好。原因跟蛋糕的味道完全没有关系，而是跟蛋糕制作过程的复杂性有关，但是这与我们通常认为的复

杂性不同。

达夫发现，40年代的家庭主妇觉得这种“只需加水型”自制蛋糕和从商店买的成品蛋糕没什么区别。确实，蛋糕是从烤箱里热气腾腾地端出来的，这也节省了主妇们的时间，但是这种蛋糕粉制作出来的蛋糕感觉并不像是家庭主妇自己的作品。这个过程中家庭主妇需要付出的精力太少了，以至她们既无法获得创作的感觉，也不觉得这个蛋糕真正属于自己。

为了解决这个问题，达夫父子公司去掉了蛋糕粉中的鸡蛋粉和奶粉，然后将这种较难使用的新蛋糕粉摆上了超市货架。这回，家庭主妇亲自把新鲜的鸡蛋、油和牛奶加进蛋糕粉里，她们感觉自己真正参与到了制作蛋糕的过程中，而且做完蛋糕后也感觉高兴多了。当有人跟她们说：“你做的蛋糕可真好吃！”她们会笑着回答：“这是祖传配方。”她们不仅会欣然接受别人的赞美，而且觉得这些赞美自己受之无愧。[8]

达夫蛋糕粉的故事简单清楚地证明了努力和所有权的力量，以及它与动机的关系。它表明我们越努力，付出的时间和精力越多，拥有某物所有权的感觉就会越强烈，因此也就更加享受努力的成果。

我的杰作

为了在更加可控的实验条件下研究“宜家效应”，我和丹尼尔、迈克邀请了一些参与者来参加实验，要求他们做一些折纸工艺品，并按小时付给他们报酬。我们给参与者提供折纸鹤和青蛙需要的彩纸和标准的折纸说明书，说明书上标明了纸折叠的位置和方向，接下来就靠他们自己了。

真正用纸折出一个精致的作品其实要比看起来难得多。而且因为所有参与者都是折纸新手，他们的作品没有一个能称得上是特别令人满意的艺术品。

他们的临时工作结束后，我们跟他们说：“你看，你刚刚折的纸鹤实际上是属于我们的，因为我们付钱了。但是我们要告诉你，你可以说服我们把它卖给你。为了把你的折纸作品带回家，请写下你愿意为它支付的最高价格。”

我们把这些人称为“制造者”，并用他们愿意支付的钱来衡量他们对自己折纸作品的热爱。实验中还有另一组比较客观的参与者，我们称其为“买家”。我们将“制造者”和“买家”对“制造者”作品的喜爱程度进行了对比。“买家”并没有参与折纸，他们只是对制造者的作品进行估价，然后表明他们愿意出多少钱来买这些折纸作品。结果显示，制造者愿意为自己的手工作品支付的钱数比买家多5倍。[9]

现在，想象一下你是这些折纸作品的制造者之一，正沉浸在对自己的杰作深深的迷恋和过高估价之中无法自拔。你意识到别人并不像你一样钟爱你可爱的作品了吗？或者，你误以为别人和你一样欣赏你的杰作了吗？

在回答这个问题之前，先想想那些蹒跚学步的小孩儿吧。小孩儿的世界观是以自我为中心的，他们相信，如果自己闭上眼睛，看不到别人，别人同时也就看不到他们了。长大以后，他们就会摆脱这种以自我为中心的偏见。但是，我们真的彻底摆脱这种偏见了吗？并没有！

我们发现，在成人世界里，这种以自我为中心的偏见仍然存在，而且还很活跃。人们对自己手工作品的钟爱的确是盲目的。我们实验中的制造者不仅对他们自己的创作估价过高，而且还误以为其他人也会像自己一样爱这些作品。

但是等一下，实验还没结束。在这个实验的“不可能条件”下，我们删掉了折纸说明书中很多最重要的细节，使折纸任务变得更加复杂。标准的折纸说明书中还包含一些箭头和弧线，告诉使用者折叠的位置和方向。说明书上通常还有一些图例，告诉使用者如何解读这些箭头和弧线。在这个更加困难的条件下，我们删掉了图例，这就使说明书变得几乎毫无用处，整个折纸过程也更为困难。这一次，实验参与者的作品比上一次的更加难看。买家愿意付的钱自然也就更少了。然而，制造者却失去了这种客观性。与有清楚的说明书的时候相比，制造者在这种“不可能条件”下对自己的作品更加珍视，因为他们在制作过程中付出了更多的精力。我在组装宜家收纳柜的时候费了很大的功夫，所以我对这个该死的小玩意儿偏爱有加。同样，我们的折纸实验表明，人们付出的精力越多，他们似乎就越在乎自己的作品。

值得注意的是，我们的一系列实验（包括生化战士实验、碎纸实验、折纸实验等），它们都与动机的一种主要驱动力——我们更大的身份认同感——没有任何关联。这些任务并不是唤醒参与者自我意识中不可或缺的使命。然而，实验参与者的行为也清楚地表明：身份、对认同的需求、成就感和创作的感觉，这些都会深深地激励我们。实验结果证明，这些需求在我们的实验室实验中发挥着非常重要的作用，而我也由此认为，它们在现实的工作环境中也同样重要——这一点非常确定。比如，如果你是一名软件工程师，为一个项目耗费了两年的生命，那么你的身份与你的作品之间的关联要比实验参与者与他们制作的生化战士或折纸作品之间的关联要强大很多倍。

我们之前提到的Zappos公司深刻领悟到了激励的力量和复杂性。作为一个希望吸引并留住人才的公司，它非常关注员工的个性发展，并且尽可能地提高员工的关联感和幸福感。如果一个员工正在为某件事情奋斗，比如说

减肥或是提高写作能力，它都可以提供专门的教练或老师。拉斯维加斯分公司的设计格局就是为了鼓励员工之间的联系和“碰撞”。当员工离开办公桌，来回走动的时候，他们就可以碰面，然后交流想法和意见。公司鼓励员工去做任何能够博得客户称赞的事，没有人会用客服腔来接客户电话。如果有人有了新的想法或是将自己所学分享给他人，那么他们就可以获得额外的奖励。走廊上有临时的保龄球馆，员工也穿着奇装异服来上班。Zappos公司的一个核心理念就是“创造乐趣和一点点奇葩”。它明白，我们每个人的内心都住着一个蹒跚学步的孩童，被游戏和一点点个性驱动着，而这一切造就了Zappos。《财富》杂志将它评为美国“最佳就业公司”之一。



乐于创作的消费者

我们不难发现，创造者会与自己的作品建立强烈的联系，从中获得身份感和意义感，也不难发现，这个研究同样适用于艺术家、手工艺者和业余爱好者。但是，如果作为消费者，我们又是怎样的呢？据报道，亨利·福特曾说过，“只要车是黑色的，任何顾客都可以拥有自己喜欢的颜色的汽车”。那个时代早已经过去了。现在，我们不仅可以选择汽车的颜色，还可以选择它的内饰、杯托的个数、轮圈的设计以及更多。如果你从耐克官网上买鞋，你可以私人订制鞋的颜色、鞋带和内衬。还有一个叫Chocomize的网

站，可以让你设计专属于自己的特殊糖果。M&M’s巧克力豆公司允许你自己挑选巧克力豆的颜色搭配。在Zazzle网站[1]上，你可以为自己量身订做服饰和明信片，让它们独一无二，专属于自己。现在的众筹平台让我们有更多的机会参与到各种各样的创新项目中，从艺术、时尚到电影、游戏、科技等。

最初，私人订制只是为了满足个人喜好——因为我们更喜欢红色，所以我们选择红色而不选紫色。但是事实上订制还有很多其他好处。通过选择红色，我们会更加感觉这件产品专属于自己。我们选择鞋子的颜色的时候，就会把它变得更加私人化。我们在设计上付出的越多，就越可能喜欢最终的产品。

所以想一想，现在3D打印技术正在飞速发展，在不久的将来，作为消费者的我们不仅可以自己设计，而且还可以自己制造各种各样的产品，画框、衣服、家具等。无论这些产品最终是什么模样，它们对我们来说都比别人生产的东西更有意义，因为上面带有我们的印迹，包含着我们的努力、设计、关怀和独特的身份。

家，温暖的家

还有什么东西比家更私人订制化呢？我们在设计自己的住处时怀有的亲密感和关怀，让我们对家的所有权成为证明创作激励力量的典型例证。在马萨诸塞州剑桥市的麻省理工学院工作时，我和妻子寿美在学校附近有一套房子。我们很爱这座房子，所以克服了诸多不便，花费不菲，终于打造出一所私人订制的住宅。我们改造了房间的结构，拆除了几面墙，扩大了窗户。装修大功告成之后（达到了翻修的最大限度），我们对自己创造出的那种开阔通风之感十分满意。

几年后，我们要搬到北卡罗来纳州达勒姆市的杜克大学，不得不卖掉剑桥的房子，但是在房屋中介上挂了好长时间都没有出手，时间长到令人不安。几个月后，房地产经纪人告诉我们，大多数人都不想生活在这种开放式的房子里，还建议我们重新加几堵墙，创造一些更加封闭的分隔式空间。我们俩笃定是她错了，有谁会不欣赏我们这种开放式设计的美呢？在这里，你可以随时看到孩子们在别的地方玩耍，有谁会不享受这种温暖的感觉呢？所以很长一段时间我们都不接受她的建议。

然而最终，我们还是听从了她的意见。在我们建完隔离墙，分隔出几间封闭式房间后，马上就有买家来抢购了。可见，我和寿美也和那些折纸制造者一样，有以自我为中心的偏见。我们的品位很可能仅仅是我们自己的品位，很少有人与我们品位相同，但是对我们来说，真正地了解和接受这一点很困难。

在装修剑桥房子的过程中还有一件关于所有权的趣事。几年下来，我们的翻修还包括很多其他项目，包括隔断阁楼，安装更好的取暖系统，重新装修洗手间，还有最让人兴奋的是，我们在地下室建了一间桑拿房。整个翻修过程都伴随着装修特有的欢乐：违背诺言，工期拖延，意料之外的费用，结果导致花费超出了承包商最初的估价；原计划有变，导致费用上涨，等等。一大串恼人的事一件接着一件（我们努力地把这些看成有用的人生经验）。

总的看来，承包商对安装管道和取暖系统，以及翻修洗手间并没有多大兴趣。不过，还是有愉快和惊喜的，比如说建造新的桑拿房。一天晚上，承包商把我叫到了地下室。“看看这个！”他满脸骄傲地说，“墙壁和长凳的木头我们是这么切的。”他向我展示木头截面上漂亮的花纹和接缝的衔接方式等。不得不承认，虽然他在很多地方都令我恼火，但他建的桑拿房的确无可挑剔，而这个项目也证明了他对细节有独到的眼光。

他那种不同寻常的工匠的骄傲，不禁让我对于他在创造一个全新、独立、漂亮的东西时所感受到的乐趣十分好奇。从他的角度来看，似乎翻修的其他项目都只是做些修修补补的工作，只是逐步提高而已，没什么创造或新奇可言。而且，任何程度的翻修都不可能把旧东西变得完美无缺，新窗户安在旧窗框里，新的取暖系统跟旧房子无法完美契合，翻新的洗手间里还保留着旧的元素，比如说凹凸不平的地板——这就意味着承包商永远也不会感觉这是“他”的洗手间，他的创作。缺少了这种感觉，这些日常的升级工作根本无法激励他发挥自己的最佳水平。但是，这个华丽的桑拿房完全就是件艺术品，他从零开始建造，整个过程中倾注了他无数的心血。我怀疑，对于他来说，这间桑拿房就是证明他的工匠手艺和创造力的勋章，在他眼里，它比之前所做的所有其他工作都更有价值。[10]

孩子和他们的想法

我们对自己私人订制作品的迷恋不仅表现在物品上，还表现在自己的想法上，而且这种迷恋开始得出奇的早。在维维安·李（Vivian Li）、亚历克斯·邵（Alex Shaw）和克里斯蒂娜·奥尔森（Kristina Olson）[11]的一系列有趣的实验中，他们给一群4岁的孩子两套完全相同的手工艺品材料——5张纸制图形和2个棉球，这些材料可以粘在纸板上，他们可以任意设计造型。实验者让孩子们想一个自己想要的图案，然后告诉实验者具体每一部分放置的位置。

接下来，实验者和孩子们的角色对调：实验者想一个图案，然后告诉孩子们每一部分放置的位置。最后，孩子们可以选一幅他们最喜欢的图画带回家。你觉得他们会更喜欢哪幅图呢？是他们出主意的那幅，还是他们出力

的那幅？如果让现在的你来做决定，你会选择哪幅呢？

大多数孩子最终选择了他们出主意的那幅图，而不是他们出力的那幅图。

另一个实验的参与者是一些5岁的孩子。实验中，调查者让每个孩子编一个故事（比如，“编一个关于龙和小男孩的故事”）。当孩子编好故事后，另一个成年人进入房间，实验者会重复孩子们的故事：“汤米刚才给我讲了一个特别棒的故事……”在“无信誉”实验条件下，实验者会跟另一个成年人说：“我有一个特别棒的故事……”这种情况下，孩子们会大声反驳：“那是我的故事！”[12]

这些实验意味着，从很小的年纪开始，我们就已经很在乎并且迷恋自己的想法了。

身份的重要性

现在，问题来了：如果一项简单的工作，比如搭乐高生化战士或是找出纸上相邻的两个相同的字母，仅仅加上一点别人的认可就可以变得更加有吸引力；如果人们还是更喜欢自己做的丑陋不堪的折纸作品，因为他们在其中付出了更多的精力，那么，对于那些我们真正投入心血、智慧和灵魂的项目，比如西雅图软件工程师们的项目，我们的关心又会增加多少呢？

思考这个问题时，请想一想世界上最大的私人订制项目——养育我们自己的孩子。我和寿美有两个超级可爱、聪明、漂亮又有天赋的孩子（如果我们自己这么说的话），我们比自己能想象的更爱他们。跟许多宠爱孩子的父母一样，我们度过了无数个不眠之夜：我们给孩子换尿布；在他们生病的时候照顾他们；对付他们的坏脾气；和他们在小溪、大海中戏水；哄他们睡觉；喂他们吃饭；送他们上学；辅导他们写作业；参加他们的足球比赛、校园表演，还有数不清的生日聚会；给他们擦破皮的膝盖贴上创可贴；给他们攒上大学的学费。为人父母的各项劳动经常充满挑战，有时还令人不快，但是我们做起来动力十足，因为我们在自己孩子身上倾注了太多心血。每当看着他们的眼睛，听着他们的欢笑声，我们都仿佛看到了更纯洁、更可爱的自己。简而言之，在养育孩子的过程中，我们投入了很多，而且是精神上、经济上的多方面的投入，我们也坚信孩子们必将是我们超越生命期限的成就。

把这些记在心里，现在我们再来想想折纸实验情景下的孩子们。假设你和我们是一样的父母，全身心地投入到培养自己的两个超级可爱、聪明又有天赋的孩子。为了便于讨论，我们假设有一天，你发现自己在一个《阴阳魔界》式的科幻世界里，你带着孩子们去公园玩。在这个平行宇宙里，一个人跟你的孩子们玩了几个小时后，被他们深深地迷住了，她像所有的美

国中产阶级一样真诚地问你："你的孩子卖吗？"她承诺一定会为孩子们提供很好的家庭环境，好好抚养他们。你给出的卖价会是多少呢？

在这个替代宇宙中，大多数人会给出一个非常昂贵的价格（当然，除非我们讨论的是青春期的孩子）。但是，如果情景稍有不同，又会是怎样的呢？假如你在那个世界里并没有孩子，在去公园玩的时候碰到了两个非常讨人喜欢的小孩，就跟你现实生活中的孩子们一样，这时又会是怎样的呢？你和这两个孩子一起玩了几个小时，夜幕降临，你准备告别离开的时候，孩子们的妈妈悄悄走到你身旁跟你说："哇，你跟孩子们玩得可真好！他们可以卖的，你感兴趣吗？"这时候你会出价多少呢？（我猜价钱不会太高。）

这个小小的假想实验表明，我们之所以认为自己的孩子是无价的，不仅因为我们非常爱他们，而且还因为他们是属于我们的。养育孩子和DIY（Do it yourself的缩写，自己动手做）差不多。我们付出了很多，在他们身上的投入远比软件工程师在一个两年项目上的投入多得多。这个过程既费时又复杂，即使有说明手册，它也无疑会比宜家家居的说明书还要不准确；而且，即使它写得很清楚，也要花上几辈子的时间才能读完、读懂。

我们在孩子身上大量的付出也给了我们意义感和关联感，同时也促使我们把孩子看作是独一无二的存在。的确，我们要花大把时间和精力陪他们玩，辅导他们写作业，帮他们做其他事，就像装修一个漂亮的家或创造一件美妙的作品一样费时费力，但是这件事是有回报的，而且在我们以后的人生中对它的回忆都会充满爱意。

用这样的方式来看待自己的孩子，可以帮助我们更好地理解人们对自己小小的生化战士玩具的重视，以及我和寿美对剑桥房子的珍惜。随着在不同的活动中不断地付出，我们会更加投入，而且投入的越多，我们就会越爱自己创作出来的作品——它已经成为我们自身和身份的一部分。作为一种额外的"奖励"，我们也都在很大程度上被自己以自我为中心的偏见蒙蔽。我们似乎就是无法意识到，热爱我们努力成果的只有我们自己而已。

有意义的参与在我们的生活中至关重要，然而我们却低估了它的重要性。这个教训同样适用于我们生活中的其他方面——为什么我们经常会选择逃避那些更加费力或更有挑战性的事情。如果我们有钱，我们就会雇人来打扫房子、整理院子或是设置Wifi（无线上网）系统，以免去这些日常琐事带来的困扰。但是试想一下，如果没有亲自参与到这些任务中，我们会失去多少长期的乐趣啊！为了高效地完成任务，我们把这些令人烦恼的杂事承包出去，结果我们的确取得了更多的成果，但同样也为此付出了代价：我们与自己的工作、吃的食物、花园、家，甚至是我们的社交生活越来越疏远，这样的情况会不会发生呢？

这给我们的启示就是：付出一点点汗水，得到的回报是意义感——这绝对是一项高回报。

---

[1]Zazzle网站是美国的一个在线商店，主营T恤等服饰，并为客户提供私人订制的服务。如今，Zazzle与美国邮政部门合作，为用户提供明信片和邮票的订制服务。——译者注

3 金钱来自火星，比萨来自金星，赞美来自木星——为何金钱远远没有想象中那么重要

昏暗的办公室里，一个人顶着油亮的棕栗色头发，正在傲慢地来回踱步。窗外电闪雷鸣，他盯着面前坐的几个人，满眼都是咄咄逼人的冷漠。这个人告诉面前坐着的销售员们，他们要在办公室里过几个星期的苦日子了。他就像世界上最邪恶的新兵训练营教官一样，对着销售员们大声吼叫，让他们感到备受羞辱。他还说，公司要举行一次销售竞赛，看谁的销售额最高。“一等奖可以获得一辆凯迪拉克汽车，”他说，“二等奖是一套切牛排的刀具。三等奖呢？‘你被解雇了’。”

这段臭名昭著的侮辱人的动员讲话出自亚历克·鲍德温年轻时出演的电影《拜金一族》，它用这样的污言秽语讽刺了商场的冷酷无情。这一幕——与其中著名的“ABC”指令（Always Be Closing，一定要成交）——常常被列入管理者接受培训的必看清单。同时，它也反映了一个长久流传且人们深信不疑的错误信念：外在激励（比如威胁）是鼓励人们努力工作的一个主要方法。

这类牛鼻环式的威胁只能出现在电影中，在现代的工作环境中是不太可能出现的。但是，如果是年度奖金和即时奖金这样的积极激励会怎样呢？或者升职、授予荣誉称号、公司素质拓展活动以及健康福利和退休福利呢？哪类积极的激励因素可以更好地鼓励员工努力工作呢？管理层应该只给完成指标的员工提供免费咖啡吗？公司应该给那些完成季度业绩目标的员工更多的假期或更好的健康福利吗？他们应该给加班多的员工安排更好的办公室吗？所有的这些问题都指向一个更宏观的问题，即什么样的外在激励能够达到最好的激励效果呢？

因为我们做的几乎所有事情都包含着激励，而且它也影响并支持着我们生活的方方面面，所以要想提出一套简单的激励规则是不可能的。我们可以通过想象激励不同类型的人来思考这个综合性问题，比如战火纷飞的国家的百姓、联合国人员、NBA（美国职业篮球赛）球员等。先从小的方面开始，首先假设你是一家小创业公司的首席执行官，目前为止，公司里就只有一个杰出的员工（你）。现在，你准备再雇用几名员工。你的下一个任务就是设置一系列的规章制度，便于日后管理。世界上没有手把手教你具体怎样管理员工的公司管理手册，你必须要自己琢磨培训、管理和再培训员工最好的方法。你需要建立一个上到公司高层、下到新入职员工的公司等级结构。你还必须建立一套薪酬体系：员工的工资该如何结算？是按小时算、按工作量算、按总产量算，还是按全体员工无人犯错的天数算？健

康福利和奖金该如何发放？按天、周、月还是按年算？病假和假期该怎么安排？无形福利（赞美、友情）和有形福利（工资、奖金、礼物）以什么样的比例搭配最能激励员工发挥最佳水平？

合理的规定

如果制定员工激励措施还不够复杂，那就想想政策制定者做的更复杂的工作吧。政策制定者在制定规则时想要创造一系列的激励措施，希望这些措施可以驱动员工以他们希望的方式行事。

比如，像《不让一个孩子掉队法案》[1]（现已废除）和《平价医疗法案》[2]这一类大的法案，其复杂的政策使用了一系列的激励措施，从奖励到处罚，从禁令和限制到公共荣辱（又称作“责任制”）。这些或积极或消极的激励都是为了激发某种预期行为，以解决教育或医保中存在的问题。

当然，在实行的过程中，这些政策并没有真正修复教育和医保中存在的问题（而且有评论说它们把事情变得更糟了）。我觉得这些政策的很多缺点都源于政策制定者犯的一个错误：他们没有首先去研究教师和医疗工作者工作的微妙的动机。他们很可能并没有问自己：这些专业人员擅长哪些方面？他们在哪些方面不再需要额外激励了？他们在为哪些方面苦苦挣扎，还需要点额外激励？哪种类型的激励最有效？政策制定者不仅没有问这些关于激励的具体问题，反而还常把政策看作是一把大锤，把教师和医疗工作者看作是毫无差别的钉子。政策制定者简单地把工作看作是用酬劳换业绩，认为这就和迷宫里的老鼠一样，只是劳动和金钱的交换。然而正如我们所见，这样常常会找不到重点。

英特尔公司实验

激励的最好方法是什么？这个问题过于庞大，而且情景不同，方法也不同，所以现在没有（将来也不会有）任何一个实验能够给我们一个正确答案。研究者每次只能前进一小步，期望能发现管理者和政策制定者如何做才能在企图激励别人时，尽可能少犯一些严重的错误。

几年前，我和尤里·格尼兹（Uri Gneezy，加利福尼亚州圣地亚哥大学教授）、乔治·勒文斯泰因（George Loewenstein，卡内基·梅隆大学教授）、尼娜·马萨尔（Nina Mazar，多伦多大学教授）一起，做了一些关于高额奖金效用的实验室实验。[13]其中一个重要发现就是，当奖金很高时，人们的表现会急剧下降。这个有悖直觉的结果源于可能失去奖金的压力和恐惧。但是，这只是实验室实验的结果。鉴于实验室环境在捕捉劳动复杂的、真正的本质方面固有的限制，我们花了很多年的时间来寻找在员工的工作场

所与他们一起做实验的方法。我们之所以想要研究奖金，是因为每个公司都有某种形式的奖金，然而尽管它很普遍，而且事实上奖金是大多数公司最大的开支，但是对于奖金的效用如何我们却了解得很少。至于什么形式的报酬最有效，我们就知之更少了。因此，了解奖金的效用就成了我们的首要目标。

在寻找适合做关于激励和员工表现实验测试的实验场地时，我们考虑了最适合研究的工作类型和最不适合研究的工作类型。定义最适合研究的工作类型非常复杂，但是我们可能都同意要达到实验目的，最不适合做实验的工作类型就是我这类的工作。因为我是大学教授，所以我的工作效率很难量化。我的领导是用我发表的论文来衡量我的产出，还是用我发表的演讲、我的教学课时或者我想出的好主意来衡量？我的工作质量也很难衡量。比如，这本书是一本好书是以什么标准衡量的呢？而且我的工作积极性与工作产出之间的联系既不直接也不清晰。有时，在寻找某个问题的答案时，我或许积极性很高，但是我研究的概念却不对。有时，我或许积极性并不高，但我却碰巧找到了一个好的研究课题。这些在衡量我的生产效率时所遇到的挑战并不是教授这类工作所独有的。事实上，这在大多数知识性工作者中都很常见。你们的生产效率即使不比我的复杂，也可能和我的一样复杂，难以衡量。

为了测试不同激励的有效性，我们需要这样的工作环境来做实验：员工的产出可以简单准确地测量，而且工作任务在一定程度上是持续的。

很幸运，当时的杜克大学博士后盖伊·霍赫曼（Guy Hochman）向我介绍了在以色列英特尔公司人事部工作的莉亚德·巴里克特（Liad Bareket）。莉亚德对于将社会科学原理应用于人的激励研究非常感兴趣。我们和她的团队共同设计了一个实验，并在其半导体工厂里进行了实验。这非常令人兴奋，因为我们可以获得关于真正工作状态下工人表现的数据，而且工人的劳动（组装计算机芯片）可以简单准确地测量。

在这个半导体工厂里，标准的工作周期为8天。每个工作周期的前4天，每12个小时换一次班，剩下的4天休息。公司的管理者建立了一套奖励机制来激励工人，尤其是在工作周期的第一天。（管理者认为放了4天假以后，工人需要一些额外的激励才能找回他们的工作激情。）

他们的奖励机制是这样的：每天早上，管理人员会通知每个工人当天的生产指标。但是在工作周期的第一天，管理人员还会告诉他们，如果他们完成了当天的指标，就可以在下班时获得100新谢克尔（以色列的法定货币，约30美元）的奖金。我们觉得这种奖励机制非常有趣，但是也想看看这种方法与没有奖励相比是什么情况。

通常，我们提议测试一下公司既有的方法是否真正能达到公司领导想要的效果时，对方都没有多大兴趣。但是这一次，英特尔公司的领导欣然接受了这个建议，这让我们倍受鼓舞，所以我又提出要再设置一个实验条件：如果我们不直接给一些工人发奖金，而是承诺送一份足够全家人吃的美味比萨到他们家，会怎样呢？我们认为，这样不仅可以送给他们一份礼物，而且还可以让他们成为家人眼中的英雄。

英特尔公司友好的领导很喜欢这个建议。但是如果这样做，送比萨会让人事部的工作过于复杂，所以我们最终不得不做出妥协，将比萨换成了比萨券。比萨券并没有真正的比萨那么完美，因为一张纸闻起来没有蒜蓉、芝士和新烤好的比萨饼那样令人垂涎的香气，而且相比于看着一张比萨券想着未来某一天可以吃比萨，今晚就可以吃比萨的想法更能令人获得即时的满足感。但是鉴于比萨券与30美元的奖金有很大的区别，所以也值得一试。

我们没有止步于此。接下来，我们提出要再设置一个实验条件。如果我们不提供任何有形的奖励，而是让他们的老板发一条信息跟他们说“干得不错！”，结果会怎样呢？有史以来第一次，负责发放补贴的人在我说“让我们试试这些方法”时，马上同意了我的提议。

所以，我们一共有4个不同的实验条件：

·奖金组：在工作周期的第一天，这个实验条件下的工人会收到老板这样的通知：“早上好！如果你今天完成或超额完成×个芯片，将获得100新谢克尔现金。祝你好运！”

·比萨券组：这次，老板的信息是这样的：“早上好！如果你今天完成或超额完成×个芯片，将获得一张比萨券。祝你好运！”

·赞美组：这个实验条件下，工人收到的信息是如果他们完成或超额完成生产目标，老板就会亲自给他们发一条信息，信息内容为“干得不错！”。

·控制组：这个条件下，芯片工人既不会收到信息，也不会获得奖金。

真正激励我们的是什么？

在我们揭晓结果之前，请读者先停下来，你可以预测一下。你认为与什么都没有相比，有形的奖励（奖金和比萨券）可以提高工人的工作表现吗？如果能够提高，你认为哪一种可以激发工人的最高水平？一句简单的“干得不错！”就能激发出员工积极性的最高水平吗？还是说，这条信息其实提醒了工人，他们工作只是为了得到一句夸奖而不是奖金，所以它的激励

作用就最差呢？

后来，我让公司的人事经理预测工作周期第一天工人的表现时，他们猜测现金最能激励工人，紧接着是比萨券，他们认为排名第三的是赞美组，而控制组必定是最后一个。与这些人事经理直觉一致的是，我们的确发现奖金组、比萨券组和赞美组的工人的表现都比控制组的好。三种方法提高积极性的程度相似，但是出乎意料的是：比萨券使生产效率提高了6.7%，几乎与口头表扬提高的6.6%相同。而在这三种激励中，奖金组的表现最差，以4.9%的比例排名略微靠后。

工作周期第一天的结果已经很清楚了。任何形式的激励都比没有激励好，而且我们用的各类激励（奖金、比萨券、赞美），效果并没有差太多。但是这个分析关注的只是工作周期的第一天，在接下来的三天里会是什么样的呢？奖励对工人的表现还会有后续影响吗？

赞美激励的第二天



奖金激励的第二天



这时，结果变得越来越有趣了。在工作周期的第二天，奖金组工人的表现比控制组的低了13.2%。奖金组工人就好像在跟自己说："昨天他们多付了我一些钱，所以我干得更努力。但是今天他们没有给我什么特别的东西，所以我也无所谓了。"第三天，情况稍微有点起色：奖金组的生产效率只比控制组低了6.2%。第四天，奖金组的生产效率逐渐回升到了基准线，只比控制组低了一点点（2.9%）。在整个工作周期中，奖金组工人最终获得的报酬（奖金）更高，而他们的工作表现却比没有任何激励时下降了6.5%。

赞美组和比萨组情况如何？我们前面提到过，工作周期第一天赞美组的工

作表现提高了6.6%。之后的三天里，它逐渐回落到了控制组的水平。比萨券组则介于奖金组和赞美组之间。我猜测，如果我们能够提供奶酪醇厚、外壳酥脆、香气扑鼻的真比萨，那么它的效果就会和赞美组差不多了（或许工人的表现会更好）。而且，如果是英特尔公司的代表亲自把比萨送上门，那么工人或许就更高兴了。相反，如果英特尔公司用一种更像交易的方式来发放比萨券（比如，提到比萨券的价格），那么它的激励作用就会更像奖金组。

嘿，老板，你的奖金效果如何？

我们得到这些出人意料的结果后，把这些发现告诉了英特尔公司的管理高层。“你看，”我们说，“你们觉得奖金可能会提高工人的工作表现，但是数据显示他们的表现水平实际上反倒下降了。你们支付了奖金，最终却换来了更差的表现。很显然，你们关于奖金的直觉并没有真正击中目标。为什么不让我们测试一下整个公司的奖金，包括高层管理者的奖金的效果呢？”或许你已经猜到了，公司高管对这个研究路径并不感兴趣。

被忽视的内在激励

我们从英特尔公司的实验中得到了一个非常深刻的启示，那就是不同形式的激励并不是简单地累加在一起，尤其是在动机等式中添加金钱这一因素可能会适得其反，让人们更缺乏动力。我们常以为人们工作就是为了钱，补贴的越多，员工的产出越高。而且我认为，当涉及那些需要高强度体力劳动和机械性重复劳动且不需要太多创造力的工作时，人们的这种想法会更强烈。但是，在需要大量体力劳动的半导体工厂中，情况显然不是这样。相反，我们发现奖金导致生产效率下降的幅度最大，而用赞美来奖励工人，反而提高了他们的参与度，甚至即使是在没有任何奖励的几天里也是如此。这些结果表明，除了仅仅为人们提供用劳动换金钱的机会之外，我们还有很多事情要做。

如果从更宽广的角度来思考这些实验结果，你会发现我们似乎并没有把自己的工作看成是日复一日的交易。我们没有像T.S. 艾略特写的那样用咖啡勺来计算自己的日子，即使做的是最平凡的工作也没有这样。相反，我们是从更长远的时间跨度上去思考、去行动，而这就意味着，管理者要考虑（并且衡量）的不仅是不同形式激励的直接效果，还有它们后续长期的影响。公司为员工提供找到意义感和关联感的机会越多，员工可能工作得越努力，他们对公司的忠诚度也会越长久。

既然我们在生活中都会参与到各种不同的工作中，我们为什么无法准确地理解和预测金钱对积极性的影响呢？难道我们真的对自己的经历那么无知

吗？

就职于芝加哥大学的两位教授凯特琳·伍利（Kaitlin Woolley）和阿耶莱特·菲施巴赫（Ayelet Fishbach）做了一系列有趣的实验来测试内在因素（我们在多大程度上是因为任务本身的乐趣而参与其中）和外在因素（我们获得的报酬）的重要性。[14]凯特琳和阿耶莱特在健身房里进行了多次实验，对比了两种不同类型的激励：一是与活动本身相关的内在激励（比如，来一次心跳加速、释放压力的健身），二是与完成任务后的结果相关的外在激励（比如，通过健身改善身体健康状况）。她们发现，在参与某项活动时（比如，锻炼），人们最关心的是内在因素，例如在跑步机上跑跑步、举举哑铃，获得一次积极的体验。同时研究人员也发现，人们在计划去健身房时最关心的是外在因素，例如健身结束后，自己可以变得更健康，付出的时间能得到回报等。

简而言之，这些发现表明，在完成某项工作的过程中我们关注的是工作的内在乐趣，但是在事先考虑这些工作时，我们会过多地关注外在的激励因素，例如报酬和奖励。这就是为什么我们无法很好地预测什么能够激励我们，而什么会摧毁我们的积极性。缺乏凭直觉来判断什么能使我们真正快乐的能力，的确令人悲伤。如果你是一名刚刚毕业的大学生，正在为自己的将来做选择，你或许会选择银行的高薪职位，而不是追寻自己的梦想——成为一名爵士音乐家。诚然，如果选择了银行的工作，你将能够买得起更多的东西、更好的房子，但是在斟酌这两个选择时，你是否过于高估了工作的外在激励因素，而低估了它的内在乐趣了呢？

跟岳母谈钱伤感情

激励也深受社会规范的影响，这种影响可能是积极的，也可能是消极的。在我们的半导体工厂实验中，现金奖励反映的是市场规范（金钱和劳动的直接交换），其中几乎没有给关心和友善留一点空间。“干得不错！”的口头表扬遵循的是社会规范，注重的是感激、互惠和员工与雇主间的长期关系。处于两者中间的是比萨券，它更像是一件礼物——有可辨别的价值，但也传递某种社会关系和体贴。

在《怪诞行为学》一书中，我用下面的例子来解释金钱对社会规范的负面影响（在这里先向那些已经听过并且记得这个故事的人表示抱歉[15]）：

万圣节当天，你在岳母家里吃晚饭，岳母为你准备了一大桌子的菜，多丰盛啊！火鸡烤得金黄，里面的馅料是家里自制的，恰好是你喜欢的味道。孩子们也非常开心，甜甜的土豆上还配着棉花糖。妻子也称赞妈妈选了她最喜欢的南瓜饼做甜点。

盛宴一直持续到深夜。你松了松腰带，嘬了一口葡萄酒。接着，你满心欢喜地看着坐在对面的岳母，站了起来，掏出钱包。“妈，为了感谢您在这顿晚餐付出的爱，我该付给您多少钱？”你诚心诚意地问。顿时，全桌变得鸦雀无声，你晃着手里的一把钞票说：“您觉得300美元够吗？不，等等，我应该给您400美元！”

这肯定不会是诺曼·洛克威尔[3]漫画中的画面。一杯酒被打翻了。岳母满脸通红地站了起来，姐姐对你怒目相向，外甥女也吓得哇哇大哭。下一年万圣节时，你可能就要坐在电视机前吃冷饭冷菜了。

这个示例表明，当我们受到社会因素的激励时，把金钱搅和进来只能导致整体积极性和友善度的减少。以约会为例：一个男孩请一个女孩吃晚饭、看电影、喝饮料，一切都是他买单。在送女孩回家时，男孩想要找个合适的时机得到一个告别热吻。就在要靠上去亲吻女孩前，他随口提了一下今晚他花了多少钱。你觉得他今晚还能有个美好的结局吗？有些实验我们不用做就可以知道结果，而这可能就是其中一个。只要我们把金钱作为一种激励因素掺杂到恋爱关系中，就必定不会有好结果。

人际关系的力量

面对复杂的动机等式，认识到工作并不是零和博弈[4]也非常重要。假设我经营一家小饰品工厂，你为我工作。每件饰品成本是3美元。你每生产一件饰品，就可以得到1美元，公司得到2美元（其中大部分都归公司的首席执行官，也就是我所有）。你生产的饰品越多，越可以得到更多的1美元，你和我（尤其是我）赚的也就越多。当然，如果我付给你的工资更低——假设是25美分，那我赚的就更多了。这就是我们通常看待职场的方式。我们认为这张比喻意义上的“饼”（我们赚到的钱）大小已经是确定的了，也就是说，一方赚得多必定意味着另一方赚得少。正因为如此，公司雇主和员工之间产生了很深的矛盾。

但是，在谈到社会关系时，比喻就完全相反了。在非工作场合中，我们认为大多数的人际关系并不是一个大小固定不变的饼。相反，它被看作是一个在不断扩大的饼。我们认为，人们不可能从父母、爱人、孩子那里得到的爱越多，回馈的爱越少。事实上，如果我们在一段关系中投入的爱并不多，那么这段关系将会非常脆弱，我们也不会从中得到太多的爱。但是，如果我们全身心地投入进去，就将收获一份非常牢固的人际关系。在动机等式中，不同形式的爱不断地自我累加。当合作伙伴建立起成功的关系时，他们彼此会相互促进，而这个关系圈里的每一个人都将会受益。

将这种使饼不断扩大的心态应用到职场中，就意味着我们不能只依赖于金钱这一种激励形式，还要拓宽视野，去发掘更多的激励力量，即那些能够

使员工在工作中获得更多意义感和关联感的力量。当人们感到自己与其相关、参与其中和受到挑战时，当他们感到更加受到信任、更加自主时，当他们的努力得到更多的认可时，每个人整体的积极性、乐趣和产出都将大幅提升。

重要的是，创造使饼不断扩大的条件并没有那么难，甚至做些像缓解集体情绪这样的小事也可以调动人们工作的积极性。西加尔·巴萨（Sigal Barsad）做了个有趣的实验：她把学生分成多个小组，然后让每个小组都在一个假想的“薪资委员会”中扮演角色，来决定如何利用公司有限的一部分资金来从员工那里获得最大的效益。16学生不知道的是，西加尔还安插了一个演员（一个“同谋”）在这个委员会中。在不同的小组中，这位同谋将会表现出4种不同的情绪。在一些情景中，他表现出“热情开朗”的样子；在另一些情景中，他散发出“温和友好”的气质；有时，他展现的是“敌对易怒”的样子；有时，他表演的是“沮丧迟钝”的样子，也就是最后一种情绪。实验结果显示，演员不同的情绪会产生各种不同的影响。在演员表现得“热情开朗”或“温和友好”的小组中，小组成员更加合作，内部矛盾更少，而他们在完成主要任务时也表现得更好，加薪幅度比演员展现出消极情绪的小组高出不少。

尽管是扮演“同谋”的那位同学影响了整个小组的行为，但是这回，直觉又一次失败了。研究人员问同学们为什么他们会这样表现的时候，他们并没有指出团体动力[5]是一个重要的因素。他们完全没有意识到积极的社会力量会产生多么大的影响，也丝毫没有意识到消极的社会力量会让我们变得多么不幸。由此可以得到一个更深刻的启示：只要在心中谨记爱和关心至关重要，我们就可以帮助我们的朋友、合作者、员工，还有我们自己。

长期关系产生的快乐

人际关系要持续多久才能调动人们的积极性呢？想象一下，早晨，你在爱人的身边醒来，感受着浓浓的爱意。你伸了个懒腰，说：“亲爱的，你想把我们的恋爱誓言再延长一天吗？”你的爱人答道：“当然。”接着，你们俩一起起床，洗澡，出门上班，下班回家吃晚饭，上床，亲热。第二天早上起床开始新的一天，然后你又问了一遍同样的问题。如果是处于这种按天计算的恋爱生活中，你们两个人会在这段关系中投入多少呢？很可能不会太多。当我们决定与某个人结婚，“无论顺境或逆境，富贵或贫穷，健康或疾病”都愿意陪伴彼此时，我们承诺的不是一天、一周、一个月或一年，而是一生一世，至少是尽可能长的时间。

假设你得到了一套地处曼哈顿中城区、可以俯瞰中央公园的房子。早晨起床，阳光透过窗户照进来，你给自己冲了一杯热气腾腾的咖啡，然后问自

己："我还想在这座漂亮的公寓里再住一天吗？"这种情况下，你可能几乎不会费心去粉刷卧室、修理装饰品上的裂纹，或是在家具和绿植上费钱。你可能跟住在旅馆里没什么两样。

我要说的重点是，好的关系不是交易式的。我们对关联感的需求使它根植于更长的时间跨度。无论是对我们的朋友、老板、同事，还是对所居住的公寓，只要关系是短期的，我们就不会费心去投入太多精力。但是，如果你认为一段关系是长期的投资，那么就会有动力去投入更多的时间、精力、爱和信任。这种投资意识是结婚誓言的基础，也是员工在工作中真正的奉献和忠诚的基础。在职场中，大学和教授之间的关系越来越和谐。大学为教授提供终身职位，而获得这个终生承诺后，教授也会高度信任大学，并且用一种长远的眼光来看待大学。

那没有终身职位体系的公司企业该如何向员工承诺呢？又该怎样从员工那里获得他们全心全意的投入呢？想要传递长期承诺的信号，我们能做的事情其实有很多：我们可以为员工的教育投资；为他们提供健康福利，明确承诺与他们一起保障未来的健康；为他们工作以内和以外的社会福利投资；给他们提供在公司内升职、发展的机会与途径。虽然这些行为并不能保证长期的雇佣关系（就像婚姻不能保证你们会一生一世都在一起直到阴阳两隔一样），但是它们必定可以延长承诺的期限。

从马克思到斯密，然后再回到马克思

卡尔·马克思是探究现代世界劳动意义的早期专家之一。1844年，马克思提出了"劳动的异化"的概念，用来描述在大企业中负责微不足道的子任务、扮演小角色的工人的处境。和亚当·斯密别针制造厂里的工人一样，这些工人不知道自己的工作项目是什么，不了解自己的工作在整个公司中处于什么样的位置，也不清楚最后的产品会给谁用。基本上，他们感觉自己与公司、项目、最终用户和产品没有任何联系。

显然，亚当·斯密和卡尔·马克思对于生产力本质的理解完全不同。斯密认为，管理层可以在不牺牲积极性的基础上改变工作场所的结构，实现更高的工作效率。而马克思认为，利用分工来提高效率，必然要以牺牲人的积极性为代价。哪一种观点是正确的呢？

和大多数的哲学辩论一样，这两种观点在某种程度上都是正确的。很显然，分工可以以各种形式提高效率。同时，正如我们的研究所显示的，通过增加意义感、个人投资和关联感等方法使员工高度关心自己的工作，这种方式为雇主和雇员双方都带来了实实在在的利益，工作质量、员工士气和生产力也都有所提高。

虽然两种观点都包含某些重要的真理，但我相信，随着经济对知识的依赖性不断提高，按照马克思的观点来组建组织机构将变得更加重要。在知识型经济中，职场在很大程度上依赖于信任、参与度和友善，而且随着组织中每个人自主性的提高，增强每位员工与企业的关联感变得更为重要。

回顾与杜克大学的关系，我认为自己是这段双赢关系中的受益者。大学教授和研究员是我的工作，也是我的爱好，而且在很大程度上也是我的身份和生活。在生活中，除了打喷嚏和极度兴奋的时间外，我一直在不断地思考人的本性。我会思考对于自己本身，我们了解多少，有多少是我们不了解的；会研究如何让事情变得更好；会构思一些全新的、更有趣的实验来揭秘人的行为。

我爱这样的生活，也无法想象如果不当教授我会做什么。我的雇主得到的好处非常清晰：杜克大学得到了一位爱岗敬业、积极完成学校任务的员工。而我得到的好处也非常明显：我喜欢上班，喜欢和我的学生、合作伙伴一起工作；我为自己的研究发现感到骄傲，而且当我的研究成果应用到现实生活中时，我还会收获额外的喜悦。但是，或许最重要的好处是，我觉得自己的工作对我们未来的生活有某些长远的影响。

从政治标准或定义标准来看，我不是马克思主义者，但是我想说：如果人们无法关注到自己劳动的更大意义，那么他们或多或少都被困在了现代世界的“别针制造厂”里。诚然，发展一个以意义为中心的工作场所并不容易，它肯定比当前这种把工作分解成更小的子任务、部门、专职工作、子机构，以效率为基础的模式更复杂。但是，在这个知识备受重视、创造力远比效率重要的时代，现代化的组织机构应该把马克思关于异化、关联和控制的观点更加直接地刻进骨子里，内化为自身的一部分。对我来说，从我们关于动机的研究成果中获得的启示似乎是非常清晰明了的。当我们有意义地投入到自己的工作中时，不仅会变得更加快乐，生产效率也会更高——如果有双赢的话，那么这个肯定就是了。

友善的重要性

假设用两个维度来描述所有工作的特征：一个是可数维度，包括所有具体的、有明确定义而且容易测量的因素（生产的别针数量、制造的芯片个数、销售的小商品数量等）；一个是不可数维度，包括无法明确定义、难以测量的因素（改进某个过程、帮助他人、想出一个不错的主意等）。当然，某些工作会比其他工作的可数性更强。

作为别针制造厂主义的追随者，组织机构在制订补贴方案时常犯的第一个错误就是过分强调可数维度。管理人员遵循着路灯下找钥匙的原则，完全被工作中易于衡量的因素吸引，结果导致他们过于强调工作的这些方面，

注意力和精力被分散，进而忽略了工作中的不可数维度。

管理者常犯的第二个错误就是误以为不可数维度的因素是可以轻易衡量的。事实上，将劳动降级为一种简单的可数事物，这种做法经常会完美地错过激励的核心问题。有多少次，雇主是用员工写的报告数量，而不是用报告中工作的完成质量来评价员工的？

再举一个例子：去杜克大学当教授之前，我在麻省理工学院任教。在这所顶尖大学中，教学要求是基于工分制的。每位教授需要完成112工分的教学，而工分是通过授课时间、所教学生数量、学生的学习时间、总的课业负担等来获得的。结果证明，想要糊弄这个制度，专注于科研，简直轻而易举。而且事实上，我非常擅长这件事：我尽量一年只教一门大课，班上学生很多，一年只有12节课，每节课3个小时（是的，一年只上36个小时的课）。

但是悲哀的是，我享受教学，而很多学生也喜欢我的课。问题是，这样的测评制度引导着我绞尽脑汁缩短教学时间，逼着我想方设法尽可能少教一点。

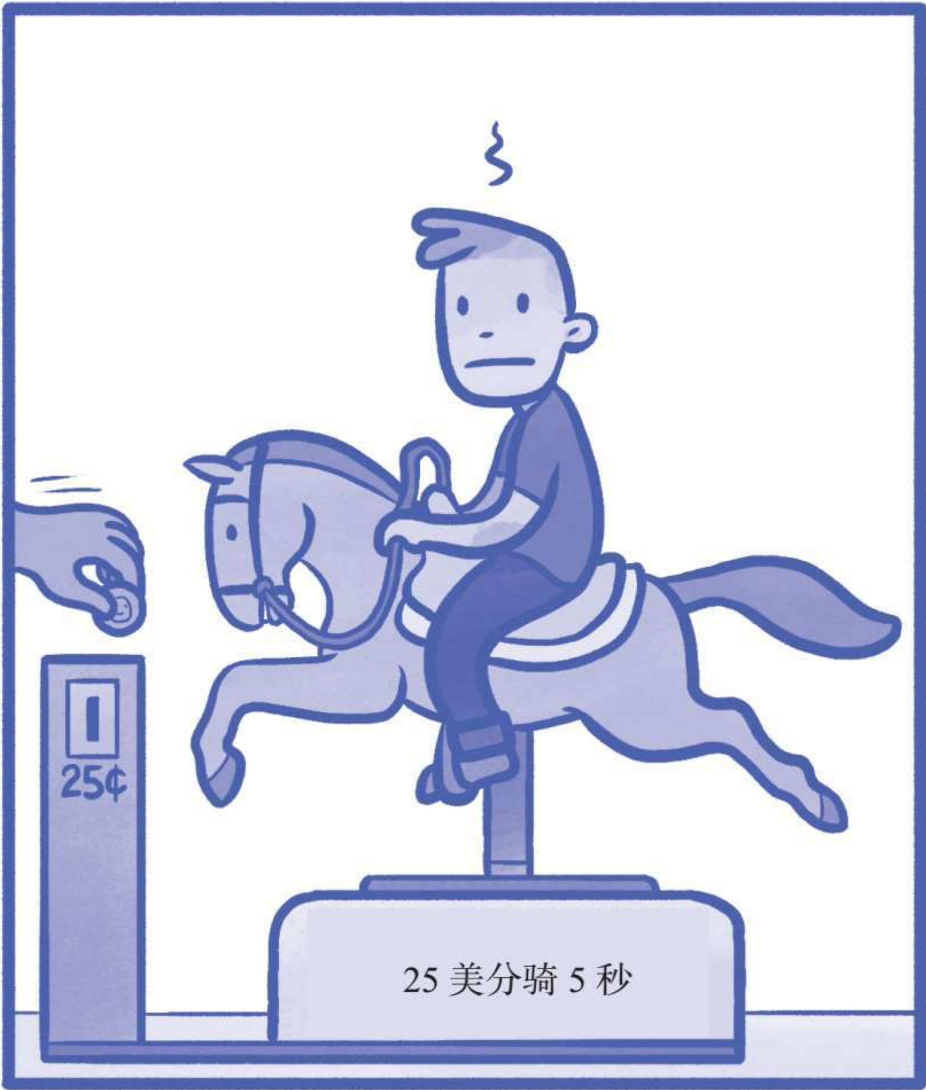
这种激励制度的设计者（毫无疑问，他们也是出于好意）在以这样的方式设置工分制时，排除了不可数维度中最重要的要素：基本的信任和友善。从生命的最早时期开始，我们就已经学会向父母和他人表示信任和友善，以此来换取他们的信任和友善。我们冲他们微笑，他们会回以微笑；我们给他们几块儿受潮变软的动物饼干，他们会报以香脆可口的动物饼干。作为成年人，我们在买东西赊账时，债主在向我们表示友善，而作为回报，我们也会按时还钱。这样的互利互惠是社会良好运转的基础。

互相的信任和友善是人的动机中与生俱来、不可或缺的一部分。如果你试着回想一下信任在自己的生活中扮演的角色，就会清楚地发现日常交流中有多少包含信任。我们相信一起工作的人不会偷我们的东西，会尊重我们的隐私；相信咖啡店里的员工会小心谨慎，确保我们吃的食物是健康安全的，没有腐坏变质；相信雇的保姆会照顾好我们的孩子；相信邻居不会偷拿我们的信，不会闯进家里，也不会杀害我们的宠物。一个没有信任的社会不能称之为社会：它只是一个人的集合，其中人人自危，每时每刻。

信任和友善还会鼓励我们跨出自己的标准工作要求，去超越，去创新。（如果你喜欢烹饪，就用烹饪式思维来理解友善的作用：正是因为有了美味的酱汁，普通的菜肴才会变得独特、可口和有意义。）停下来，花几分钟想想自己的工作，你或许就会发现互相的信任和友善以各种各样的方式影响着你，激起你进步的欲望。就想想这些时刻吧：你在办公室加班，在放假期间回邮件，帮助一位同事完成一个与你毫不相干的项目，或者在周

末思考与工作相关的问题。

金钱激励的作用机制：



非金钱激励的作用机制：





不幸的是，生活中有太多扼杀信任和友善的方式了，其中最简单的方式就是直接用钱买。例如，假设你为我工作，为了赶在截止日期前完成项目，我要求你下周加班三天。下周结束时，你不仅已经很久没有见到家人了，而且因为喝了无数杯咖啡，几乎要咖啡因中毒了。为了表达感谢，我会给你以下两种奖励中的一种。选择一，我告诉你，你额外的努力工作对我来说意味着什么。我真诚地给你一个温暖的拥抱，然后邀请你和你的家人一起共进晚餐。选择二，我告诉你，我已经计算出了你对公司的盈利做出的

边际贡献[6]，一共价值27800美元，然后我告诉你我会把其中的5%（1390美元）给你作奖励。哪一种方案会使你对我和公司的友善最大化呢？这种友善不仅是当时的，而是长期延续的。哪种方案会激励你更加努力地赶在下一个截止日期前完成任务呢？

正如英特尔公司实验中的赞美组和其他关于社会规范的实验所显示的，我的感谢、拥抱和我们的家庭晚餐会对你当前和未来的参与感产生重大影响。然而，奖金却给本来不可数的东西——你全心全意的投入——赋予了可数的价值。虽然你或许更喜欢奖金，但是下次我再请你帮忙赶工期时，你很可能会问“多少钱”。

我们把律师杀了吧17

既然说到了破坏信任和友善，我们就来看看法律合同吧。现在，在很多情况下合同绝对是必不可少的，但是它的制定方式、使用的语言和措辞都会轻而易举地毁掉信任和友善。

不久以前，我在一个大公司待了一段时间，这个公司与各类供应商都有频繁的贸易往来。以前，创办公司的那位女士会亲自去见她的供应商，然后双方握个手，合约就算定下来了。后来，公司逐渐发展起来了，随着公司的壮大，律师来了，正式合同也诞生了。这些律师竭尽全力为各种各样的小概率事件做好准备：如果供应商提供的产品导致顾客过敏怎么办？着火了怎么办？被发现有毒怎么办？在储藏过程中变色了又该怎么办？

这些潜在的状况或许是理应讨论的话题，但是如果律师坚持将它们清清楚楚地列在合同条款中，那它们就变成了一种指控。这背后的潜台词似乎是供应商不仅能力不足，而且对这笔生意漠不关心。当然，预测各种小概率事件是律师的本职工作，但是这样的合同也同样毁掉了所有的友善。与他们的供应商进行完这样的讨论（指控）环节后，公司的老员工告诉我，他们和供应商的关系已经变质了。如果公司有任何超出原定合同约定的需求（比如，缩短送货时间或改变产品的数量），供应商一定会抓住机会抬高价格。合同无懈可击，但公司用法律术语赚到的都在友善上失去了。

当然，法律的破坏作用并不仅限于职场，我来讲一讲我的一位单身女性朋友（我称她为安妮）和她的男邻居（我称他为罗布）之间的故事。安妮和罗布都是单身，都年近40岁，而且都很喜欢在曼哈顿的生活。两个人都有一份不错的工作，生活富足，但是他们都发现自己想要一个孩子。

安妮和罗布想出了一个简单又巧妙的计划，让两个人既可以保持互相独立，又可以拥有一个家庭。他们打算通过体外受精（IVF）要一个孩子。他们是好朋友。他们享受一起吃饭散步的时光，想象着有了一个在两个人

身边转来转去的可爱的孩子之后，他们的友情会延续下去，变得更加坚实。共同拥有一个孩子，同时又保持独立，如此一来，他们既可以享受天伦之乐，又不会失去单身之福。

在这个完美的合约中，安妮和罗布约定好每人每周看几天孩子，剩下的几天来享受自己的单身生活。每周，他们会分别牺牲几晚的睡眠来照顾孩子，不照顾孩子的人便是自由的。他们可以选择自己的爱人，但是同时仍然可以享受一起为人父母的爱和温暖。他们的家仅一墙之隔，所以孩子会拥有两个温暖的家。大多数夫妻都选择住在一起，而当无法继续在一起时，他们会被各种意外状况所累。与他们相比，安妮和罗布组建的家庭从最开始父母就是分开的。安妮问我：“孩子最初就接受一种健康的分离，而不需要忍受很可能发生的痛苦的离婚，这样不是更好吗？”安妮和罗布觉得整个的婚姻制度可能已经成为过去时。他们认为总有一天，我们会进入到一个更开明的时代，那时，每个人都会按照这样的方式来组建家庭。

他们已经准备好要开始体外受精了，这时一个朋友建议他们先见一下律师，确保他们的合约在法律上是有效的。律师问了安妮和罗布一些关于他们背景的问题——他们的童年、家庭背景、现在的生活、工作、爱好和收入等。接着，律师列出了一些他们组建家庭后可能会面临的困境。比如，在最后一刻，由于生病、约会、出差等原因照顾孩子的日子需要更改，这样一些简单的矛盾该如何解决？安妮、罗布和律师一起努力将合同具体化，以解决这些潜在的问题。

接着，律师让他们考虑了一些更复杂的矛盾：如果在孩子应该几点上床睡觉、几点看电视、做作业到底有多重要等问题上出现分歧怎么办？如果一个人想送孩子去私立学校，而另一个人不想让他去或是负担不起怎么办？如果他们其中一个人在工作中高升，必须要搬到另一个城市或国家又该怎么办？另一个人会允许对方搬走吗？另一个人也要一起搬走吗？

在律师的引导下，安妮和罗布绞尽脑汁地想着他们能做的事情。他们紧张而激烈地讨论这些假想的情况，仿佛它们真实存在一般。很快，他们发现两个人之间存在着不可调和的分歧，而且开始怨恨对方的固执。一切都变得清晰了，他们俩不可能创造一个理想化的新型家庭；相反，他们越来越憎恨对方。从那之后，他们之间再也没说过一句话。

然而，如果你把家庭看成一个统一体，而不是两个分离的个体之间合同上的协议，那么看待安妮和罗布面临的困境的角度就会完全不同。在一段长期关系中，两个人不仅对孩子做出了承诺，还向彼此做出了许诺，而这其中便隐含着一种协定——将两个人维系到一个共同的目标上。相互许下诺言的夫妻会为了未来的利益自愿放弃当前的一些东西（“这几年我会放慢事业发展的脚步来支持你的事业”），也会以整个家庭的利益为重，自愿

将自己的喜好搁置一旁（“虽然我喜欢这座城市，但是搬走会对我们全家人更好”）。由此可见，当我们许下承诺，并认为它将长期有效时，我们会在很大程度上为了家庭的利益放下自己的工作，而当我们这样做时，美好的事情就会发生。

培养友善之情

我们的家庭、社会和工作在很大程度上都依赖友善，这似乎是不言而喻的。但是，尽管我们意识到了友善在恋爱关系和社会关系中的重要性，却似乎并没有意识到它在职场中的作用。事实上，我们经常会做出一些损害甚至摧毁友善的行为。例如，在英特尔公司，我们看到了目光短浅的奖金激励方式是如何扼杀工人的积极性的。很多企业不仅没有意识到人情纽带的重要性，反而制定了一系列的规章制度和惩罚措施。然而，这些方法只能在短期内有效，而且只在我们能够明确知道所有确切的潜在结果的情况下有效。

公司想要培养工作场合中的友善，就需要将它作为公司上下一致认可的核心价值。在增强友善方面最热忱地付出精力的人是金宝汤公司前首席执行官道格·科南特。每当听说或是通过邮件了解到公司某个人行为友善时，他都会亲自手写一张感谢字条送给他。截至离开公司时，他已经写了超过3万张这样的字条。[18]它的原理就是：培养友善相对来讲更容易一些。我们只需要经常说几句鼓励的话，偶尔送个礼物，眼角中流露出真挚的神情就可以做到。但是，我们也需要谨记，友善非常脆弱，维持友善容易，但是毁掉它更容易。

---

[1]《不让一个孩子掉队法案》是美国总统布什在2001年签署的教育改革法案，旨在促进美国教育公平，使美国的每一个孩子都能够具备基本的阅读能力与数学能力。——译者注

[2]《平价医疗法案》是美国总统奥巴马在2010年签署的一部联邦法，旨在由美国政府主导增加美国人民的医疗保险覆盖率以及降低美国的医疗费用。——译者注

[3]诺曼·洛克威尔是美国20世纪早期的重要画家和插画家，作品横跨商业宣传和爱国宣传领域，记录了20世纪美国的发展和变迁。代表作有《四大自由》和《女子铆钉工》等。——译者注

[4]零和博弈又称零和游戏，指参与博弈的双方在竞争中，一方的收益必然意味着另一方的损失，博弈各方的利益和损失总和始终为零，双方不存在合作的可能。——译者注

[5]团体动力是团体动力学中的概念，用于说明诸如群体气氛、群体成员间的关系、领导作风对群体性质的影响等群体生活动力方面的社会心理学概念。——译者注

[6]边际贡献又称边际利润，指销售收入减去变动成本后的余额。——译者注

4 论死亡，身后事与意义——对象征性永生的渴求，以及爱如何征服一切

如今，辛追夫人（又称轪夫人，考古学家所称的“肉毒素美人”）[1]的美貌已经不复存在了。她皮肤松弛，双目深陷，手脚和胳膊上布满了沟壑般的皱纹，四肢关节虽仍然可以活动，但是背部骨骼状况不佳——有一节脊椎已经熔化了。她生前患有冠心病和胆结石，可能是因为吃了太多的高热量、高脂肪食物。

尽管辛追夫人曾百病缠身，年纪也大得惊人，但从她的遗体上仍可窥见她当年的美貌。她的手脚保存完好，颧骨依旧高高隆起，耳朵如贝壳般小巧可爱，一如年轻时的模样；舌头从双唇间微微吐出，像是正要伸着舌头舔冰激凌似的，表情有些逗趣，就像活着一般；她满头黑发；所有的脚趾上还保留着粉色的甲油。这位夫人容颜永驻的秘诀是什么呢？

毫无疑问，对于一位2200多岁高龄的女人来说，辛追夫人已经算是非常漂亮了。

30岁时，辛追夫人绝对称得上倾国倾城。大大的杏眼中透着聪颖与高傲，双唇丰满，美艳动人。[19]作为侯爵完美的“花瓶”妻子，她过着乏味的富贵生活，一切应有尽有，几乎无事可做。所以，她想尽办法让自己过得更舒坦。沉鱼落雁，闭月羞花，却又娇蛮任性、贪婪放纵，轪夫人将自己演绎成了汉朝版的玛丽·安托瓦尼特[2]或利昂娜·赫尔姆斯利[3]。[20]

除了奢侈逸乐，轪夫人怎么打发其他时间呢？显然，她把时间都花在了思考她要在那座富丽堂皇的墓室中如何度过美好来世了。经过多年修建，她的计划完美地实现了。轪夫人咽下最后一口气之后——显然她死于心脏病，那时50岁的她已经算是高寿了——佣人将她浸泡在一种成分神秘的微酸性浅红色液体中，人类学家认为这种液体可能就是她那个年代所认为的长生不老药。

接着，他们在她身上裹了20层具有抑菌作用的丝绸，然后将她放进了一个小棺材里，又将小棺材放进了另一个棺材里，外面又套了两个棺材，就像俄罗斯套娃一样。最外面的大棺木是用从千里之外运来的特殊木材制成的。

1971年[4]，人们发现了轪夫人的陵墓，那时距离她去世的时间已经有两个世纪之久。她被埋葬在50英尺（约15.2米）的地下，巨大的石棺摆放在墓室中。墓穴上方覆盖着5吨重的木炭和泥土，有效地将墓室封闭在真空

环境中。从某种程度上来说，轪夫人的确得到了永生，因为她是目前发现的保存最为完好的不腐尸身。据验尸官称，她的所有器官，包括大脑，都保存完好，血管中还存留着红色的变干了的A型血。

和她一起埋葬的是这位贪心的夫人所需要的一切，包括精美的全套漆器餐具和30个竹制棺材，里面放着她最爱吃的水果、豆子、天鹅肉、狗肉、野鸡肉和猪肉等。[21]这绝对称得上供应充足，想要让她在来世再续今生的美好生活。

象征性的永生与对意义的需求

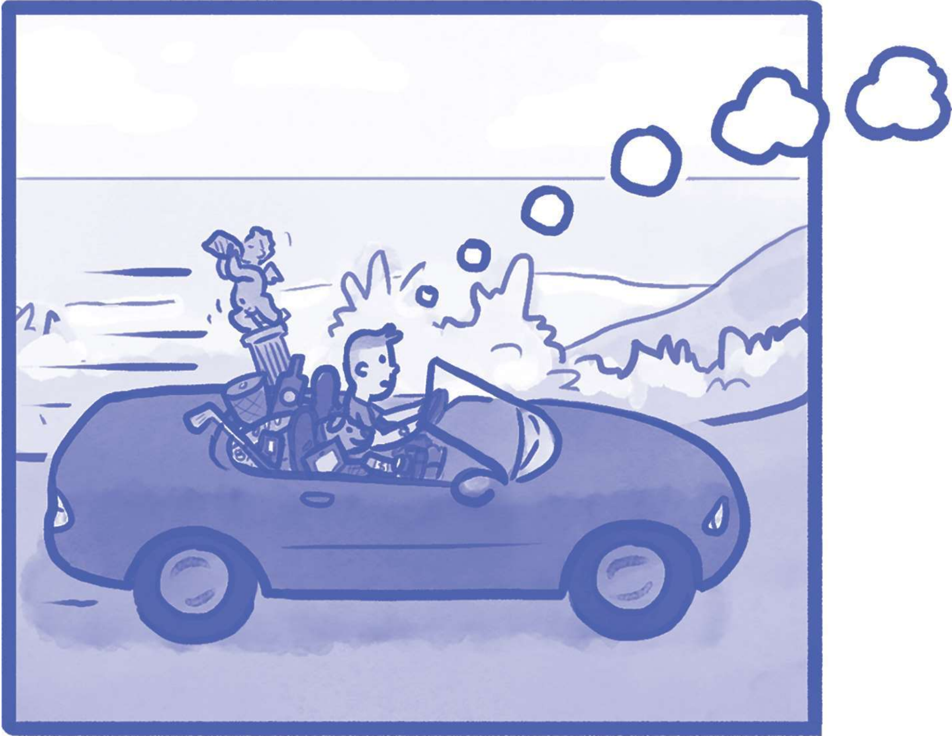
与轪夫人一样，自古以来，世界各国掌控权力的大人物都曾使用各种办法让自己在死后仍旧能够活下去。例如，在古埃及，皇室陵墓都经过精心设计，墓穴内储备充足（衣服、家具、化妆品、食物和饮料）以维持来世的生活。然而，古代用物品殉葬的习俗从来就没有完全消失过。1899年，一个叫鲁本·约翰·史密斯（Reuben John Smith）的男人在死后埋葬时坐在一把全新的皮椅上，腿上还放着一个跳棋棋盘（坟墓的钥匙也放在他的口袋里）。2005年，曼哈顿一位名叫约翰·雅各布斯（John Jacobs）的律师去世后，为他陪葬的是他那部依旧好用的手机，这样他的妻子就可以给他打电话了。[22]1977年，加利福尼亚的一位名媛桑德拉·艾琳·韦斯特（Sandra Ilene West）下葬时，穿着蕾丝睡衣，坐在她那辆1964款的法拉利汽车里。[23]

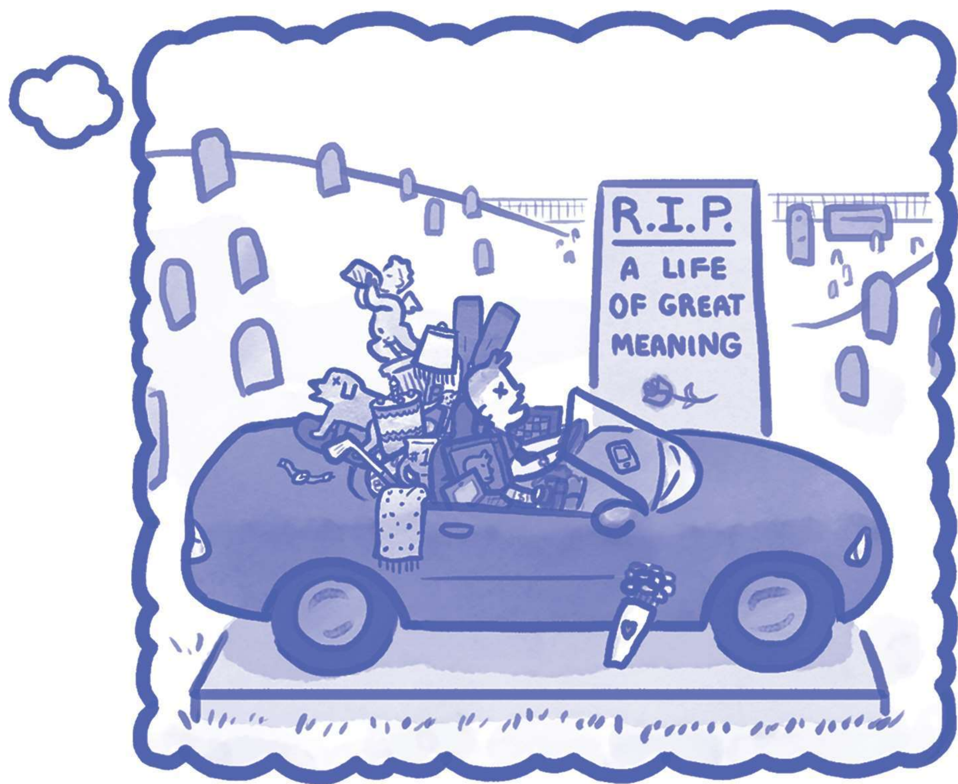
那么，问题来了：人们为什么要费心做这些事呢？虽然或许在活着的时候买名贵的车、昂贵的化妆品、奢侈的美食美酒有些浪费，但是至少我们能够享用这些东西，为什么下葬时还要大费周章带上一辆法拉利或是一部好用的手机来陪葬呢？我们在死后能从这些东西中得到什么好处？

如果你相信当人们从死亡中醒过来时，坟墓中所有的陪葬品都能依旧保持得完好无损，并且恰好派上用场，那么这种投资对你来说是合情合理的。但是，有些人不相信死后还会有来生去享受这些美好的有形财产，那么这些人又是怎么想的呢？不相信来生的人也希望死后可以有东西流传下去——他们渴望自己留在孩子身上和成就贡献中的DNA（脱氧核糖核酸）流传下去。无论你是否相信永生，我们似乎都渴望着某种来世：希望我们离去之后还能够被世人记住，哪怕我们留下的只是一块孤零零、象征性的墓碑，来证明我们曾经活过、曾经呼吸过、曾经被爱过。

这种象征性的永生，我们对它的需求到底有多迫切呢？在回答这个问题之前，请先问一下自己：如果从你死亡的那一刻起，你一生中做过的所有事情都将从这个地球上被抹去，你会有何感想？如果你知道，你写作、创造的所有东西，所有关于你的记忆，别人对你所有的看法，在你死后都将消

失得无影无踪，不留一丝痕迹，你会怎么样呢？这样的信息会对你的日常生活产生什么影响？每天早上醒来，你会不会还充满激情地去上班、创新、照顾家人或做其他事情？我刚刚开始研究这些问题，但是目前有一点似乎已经很清楚了，那就是我们的很多动机都是基于超越生命限度的视野，而且，一旦失去了这样的视野，我们的许多动机都将被摧毁。





娜奥米的遗嘱

每当想到死亡，我们对意义的欲望就会演变成各种冲动、怪异的信念、情绪和动机，而这些在最初看起来都似乎毫无道理可言。比如，在我们去世以后，别人对我们的看法为什么会那么重要呢？

例如，想一下遗嘱的问题。我曾经认识一位年迈而富有的寡妇（我们称她为娜奥米吧），她患有心脏病。娜奥米有两个儿子，大儿子本50多岁，又高又壮，曾是半职业网球运动员，是一位正直的好公民。他在大学时是尖子生，大学毕业后拥有了成功的事业和幸福美满的家庭。小儿子杰克一直以来都十分叛逆，现年45岁，是一名爵士音乐家，过着勉强糊口的日子，从没安定下来过。

娜奥米经常责问杰克："你为什么不能像你哥哥那样呢？"她越是斥责杰克，越是建议他提高自己，越是拿他跟哥哥做比较，杰克就越生气，也越来越孤僻。后来，他几乎不跟娜奥米说话了。

现在，假设娜奥米正在起草遗嘱，权衡她想要给两个儿子留下什么东西。她会把大部分的财产都留给拥有幸福家庭的乖儿子本吗？她会把财产平分给两个儿子吗？她会为了让小儿子感激她，或是为了改变小儿子的生活，而把大部分财产留给不那么优秀的儿子杰克吗？她会把大多数财产捐给她最喜欢的慈善机构吗？如果你是娜奥米，你会怎么做？

在你给出答案之前，我们先后退一步，想一想遗嘱这件事。如果想要利用遗赠财产来获得有形的利益，你为什么不在活着的时候做这件事呢？这样你还可以享受见证自己的慷慨带来直接影响的过程：或许你可以和疏远的儿子和好，或许受到两个儿子的感激，或许享受帮自己喜欢的慈善机构扩大影响的过程。但是你去世后，想要再享受自己善意的行为所带来的成果可就难得多了。如果用这种方式来看待馈赠遗产，你就会清楚地发现，等到自己不在人世之后才送出自己的财产，从根本上看来荒谬至极。

在娜奥米因心脏病去世后，大儿子本尽心尽力地为她举办了一场隆重的葬礼，而小儿子杰克却根本没有露面，这让整个家族都感到备受侮辱。

所以，你认为娜奥米是怎样分配自己的财产的？

在遗嘱中，她留给本25000美元和一些具有纪念意义的东西，留给她喜欢的慈善机构25000美元，而剩下的巨额财产则全都留给了杰克——她声称自己后悔在活着的时候没有好好珍惜这个儿子。她想要弥补杰克，想要让他感受到更多的爱和赞赏，但是她选择的这种方式，只有在她死后才能改善他们之间的关系。

关于身后事的怪癖

娜奥米渴望死后得到与儿子的无形的和解，这或许有些奇怪，但是与其他人对身后事的安排相比，她就显得平淡无奇了。有一个人名叫所罗门·桑德伯恩，他在遗嘱中要求死后将他的皮剥下来做成两个鼓，还要求他的好朋友沃伦·辛普森每年6月17日在邦克山上用这两个人皮鼓演奏《扬基小调》[5]，以纪念美国独立战争时期在这里发生过的战役。

还有一个名叫塞缪尔·布拉特的人，毫无疑问，他的妻子在他生前肯定总是因为他抽烟而唠叨个不停，所以他在给妻子留下333000英镑遗产的同时提出了一个条件：妻子要每天抽5根雪茄。德国诗人海因里希·海涅对妻子也表现出了类似的情绪：他将自己的财产留给了妻子，但条件是妻子必须要再婚，以确保“世界上至少有一个男人会为我的死感到痛惜”。[24]还有一些人将自己的遗产留给了他们的宠物，例如，腰缠万贯的利昂娜·赫尔姆斯利没有给两个孙子留一分钱，却给她的宠物狗留下了1200万美元，尽管她的宠物狗完全不知道怎么花这笔钱（虽然狗的保姆会毫不犹豫地带着它去

豪华餐厅用餐）。

娜奥米、塞缪尔·布拉特、海因里希·海涅、利昂娜·赫尔姆斯利，还有许多其他人，他们都曾在去世后利用自己的遗嘱控制他们的挚爱之人，然而我们很难判断他们是否相信某种有形的来世回报。但是，他们在生前为来世做的选择向我们揭示，对死亡的预期是如何以各种奇怪的方式激励着他们。

了解关于身后事的动机的一种方法就是研究葬礼习俗。它象征着生与死的过渡，它就像一个放大镜，透过它我们可以研究人们对来世所持的观点和做决定的方式。例如，在索韦托以及非洲其他一些贫困地区，葬礼上的花销占家庭年收入的很大一部分——撑起了逝者的面子，却毁掉了生者的财富。在美国也是一样，葬礼的开支是造成经济损失的一个普遍原因。最近，我听说了一件令人悲哀的事：一对夫妻重病缠身，一贫如洗。妻子过世时，为了能在葬礼上让人们看到她美丽的容颜，深爱着她的丈夫借钱给她买了一副好棺木，还为她的尸身进行了花香防腐处理。几个小时后，妻子被火化了；几个月后，丈夫破产了。

在研究葬礼习俗时，我们发现悲伤的人们在筹备葬礼时并不太考虑钱的问题。相比于自己的葬礼，人们愿意花更多的钱在所爱之人的葬礼用品上（棺材、鲜花、殡仪服务），即便他们知道所爱之人会劝自己花钱的时候明智些，也还是会这样做。而且，这种过度消费现象并不仅限于经济宽裕的人群。关键在于，我们这些活着的人受一系列动机的驱使，其中包括我们对逝者的看法、逝者在我们生命中的作用、我们在逝者生命中的角色以及我们对自己死亡的预期。从这个角度来看，对葬礼的深入研究让我们对许多问题有了一些有趣的见解，这些问题包括人们对永生或象征性的永生的追求，以及更广泛地影响着我们的动机，如关怀他人、帮助他人、弥补不足、寻找意义等。

通过观察葬礼以及其中的习俗，我们可以清楚地发现我们迫切地需要象征性的永生。无论是有意识还是无意识，我们都希望延长自己的生理生命，希望能够通过留下的东西——我们的孩子和成就，让这个世界记住我们。这就是为什么富人要设立慈善基金，要以自己的名字命名建筑；为什么饥肠辘辘的艺术家要画画写作；为什么涂鸦艺术家要在地上、墙上作画；为什么孩子们要在石头上和树上刻下自己的名字；为什么运动员要全力拼搏打破纪录；甚至也是一些人一口气吃下几百个热狗，只为了在吉尼斯世界纪录上留名的原因。

我们想要留下遗产，这个动机本身是非常强大而有趣的，但是与其他类型的动机相比，它更为我们打开了一扇窗户，可以通过它观察动机等式中各个因素的复杂性和多样性——这是一个我们刚刚开始发现、认识和了解的

等式。

---

[1]辛追，汉朝历史人物，长沙国丞相利苍的妻子。1972年，其墓被发现于原长沙市东郊浏阳河旁，即著名的马王堆1号墓。时逾2100多年，墓主人形体完整，肌肉尚有弹性，部分关节可以活动，是世界上保存最好的湿尸，也是具体表现中国汉朝上层社会文化、生活的活体见证。——编者注

[2]玛丽·安托瓦尼特是法国国王路易十六的王后，因挥霍无度使国家债台高筑，最后被革命者送上了断头台。因此，玛丽·安托瓦尼特一直是奢侈、放纵的代名词。——译者注

[3]利昂娜·赫尔姆斯利是美国纽约酒店业巨头之一，丈夫为曼哈顿的房地产大亨哈里·赫尔姆斯利，婚后过着奢侈的生活。其夫死后，利昂娜继承巨额遗产。据说，她曾说过：“我们不纳税，只有小人物才纳税。”因此被称为“吝啬女王”。——译者注

[4]作者此处时间与真实的发现时间（1972年）略有出入。——编者注

[5]《扬基小调》是美国歌曲，在美国独立战争时期开始流行，邦克山之战后这首歌被殖民地爱国者据为己有。多年来，这首歌一直被当作美国非正式的第二国歌。——译者注

结语

终极问题的答案
——总结：动机的秘密

在《银河系搭车客指南》中，道格拉斯·亚当斯讲述了对“关于生命、宇宙和一切终极问题的答案”的探索。为了找到答案，一台名为深思（Deep Thought）的特制超级计算机辛辛苦苦运算了750万年。下面是从书中摘录的片段：

“早上好。”深思终于说话了。

“嗯……早上好，深思。”卢恩克沃尔紧张地说，“你有没有找到……嗯，那个……”

“你们所要的答案？”深思庄严地打断了他，“是的，我找到了。”

两人因为期待颤抖起来。他们漫长的等待毕竟不是徒劳。

“真的有答案吗？”佛格喘着气说。

“真的有。”深思肯定地回答。

“关于一切？关于那些伟大的问题——生命、宇宙以及一切？”

“是的。”

这两个人所受的训练就是为了这一刻，他们毕生都在为这一刻做准备，他们从出生的那一天起就被选为见证这个答案的人。但即使是这样，他们也发觉自己喘着粗气，局促不安地扭动身体，就像兴奋的孩子一般。

“你准备好把它交给我们了吗？”卢恩克沃尔迫不及待地说。

“我准备好了。”

“现在？”

“现在。”深思说。

两人同时舔了舔干燥的嘴唇。

“虽然我并不认为，”深思补充说，“你们会喜欢它。”

“没有关系！”佛格说，“我们必须知道答案！就是现在！”

“现在？”深思又问了一句。

“是的！现在……”

“那好吧。”深思说，然后再次陷入沉默。两个人变得坐立不安，紧张的气氛简直让人快要无法忍受了。

“你们真的不会喜欢它的。”深思再次指出。

“告诉我们！”

“那好吧，”深思说，“那伟大问题的答案……”

“是的……！”

“关于生命、宇宙以及一切……”深思继续说。

“是的……！”

“是……”深思说，然后顿了一下。

“是的……！”

“是……”

“是的……！！！……”

“42。”深思说，语调中带着无限的威严和平静。[25]

深思说42就是关于生命、宇宙和一切终极问题的答案，但它同时也指出这个答案是没有意义的，因为它从来都没弄清楚问题是什么。在别人要求它提出一个“终极问题”时，深思说它做不到。但是，它可以帮助设计一台更强大的计算机，这台计算机运算1000万年后就可以提出这个问题了。在故事中，这台更加强大的计算机就是地球。

这个逻辑也同样适用于动机问题：这个问题如此普遍宽泛，几乎包含了人类的努力和动力的方方面面。正因为动机十分复杂，所以探索这个问题就像探索亚马孙热带雨林的时候忘带地图，迷失在其中一般。我们无法给出唯一答案或角度来解释所有的动机，甚至即使我们真的能够给出这样一个

答案或角度，可能也要耗费无限长的时间才能做到。毕竟，关于动机问题，哲学家、心理学家、犯罪小说作家，还有许许多多的人都已经钻研了多年，然而目前为止，我们仍然只能在通向42的这条路上摸索前进。

正如我们所见，动机的故事一点也不简单，反倒十分复杂而且神秘。我们除了对动机的复杂性有了整体上的认识外，还学到了什么具体的经验教训呢？我们发现，在世界上所有的激励力量中，金钱并不像我们大多数人所认为的那样，是一个简单有效的激励因素。事实上，有时它甚至是抑制因素。我们也意识到，在忽视、苛责、无视或毁掉他人的工作时，我们某种程度上已经成了破坏人类动机的罪犯（甚至是谋杀犯）。

我们还学到了，我们更多时候是受各种无形的情感力量驱动的：我们需要认可和拥有所有权的感觉，想要感受到成就感，想要寻找获得长期承诺的安全感和共同的目标感。我们希望感觉到自己的劳动和生命在某些方面是重要的，即使是在我们死后也同样重要。

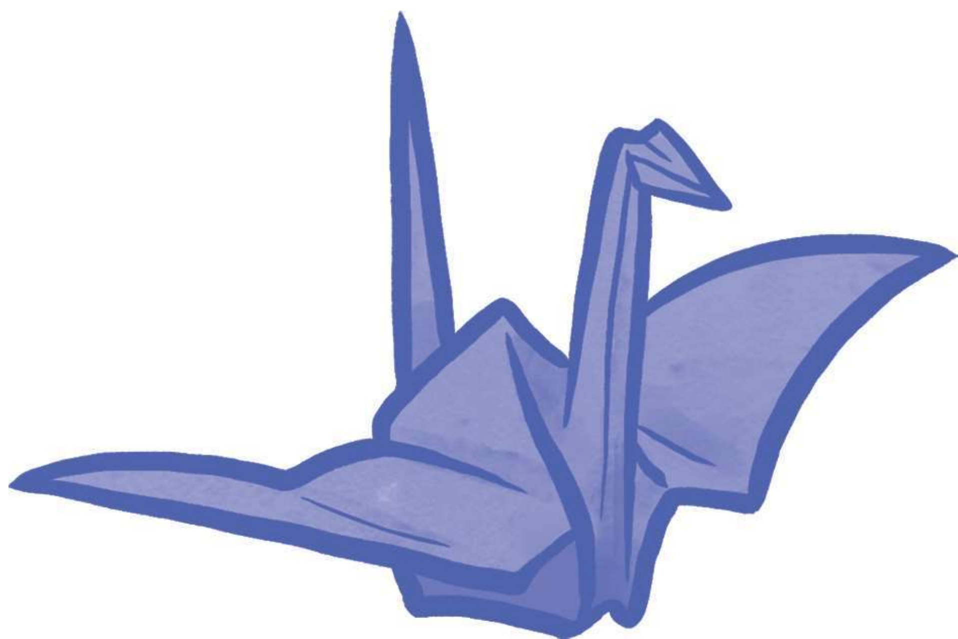
想要成功地激励自己或他人，我们需要提供关联感和意义感。记住，意义并不总是等同于个人幸福。可以说，世界上最有效的激励因素就是我们与他人的关系。我记得一个叫萨拉的年轻女孩，是一位病人，我接受治疗时，她也在医院的烧伤病房里住了很短的一段时间。和男朋友分手后，萨拉想尽办法，企图自杀，她割过腕，还往伤口上涂过Ajax（一种有毒的清洗剂）。后来，她的病情有所好转，可以下床走路了。从那时起，她便开始去别的病房串门，看望看望那些身体状况更糟糕，伤口更大更深的病人。她一间病房一间病房地串门，给我们倒水、讲故事，跟我们聊天，让这个可怕地方的整体气氛都变得明快了。她看到了与我们相比，自己是多么幸运，也感受到了我们有多么感激她能来看我们。很快，她便从失恋的悲痛中走了出来。

第二次世界大战期间，伟大的伦理学家维克多·弗兰克尔发现了他与爱人之间的关系是如何帮助他在纳粹集中营里幸存下来的秘密。一天晚上，他和俘虏们走在一片漆黑的森林中。一个俘虏转过身来悄悄地跟他说：“我们的太太这时候要是看到我们，不知会怎样？”弗兰克尔抬起头来仰望着天上的星星，想象着爱妻的脸庞。他听到了妻子的声音，感觉到她好像就在身边。妻子的“出现”给了他活下去的力量，即使周围的人都不幸离开了人世，他也坚强地活了下来。后来，他创作了许多作品，留给这个世界一笔丰富的遗产，这其中就包括《活出生命的意义》。在这本书中他写道：

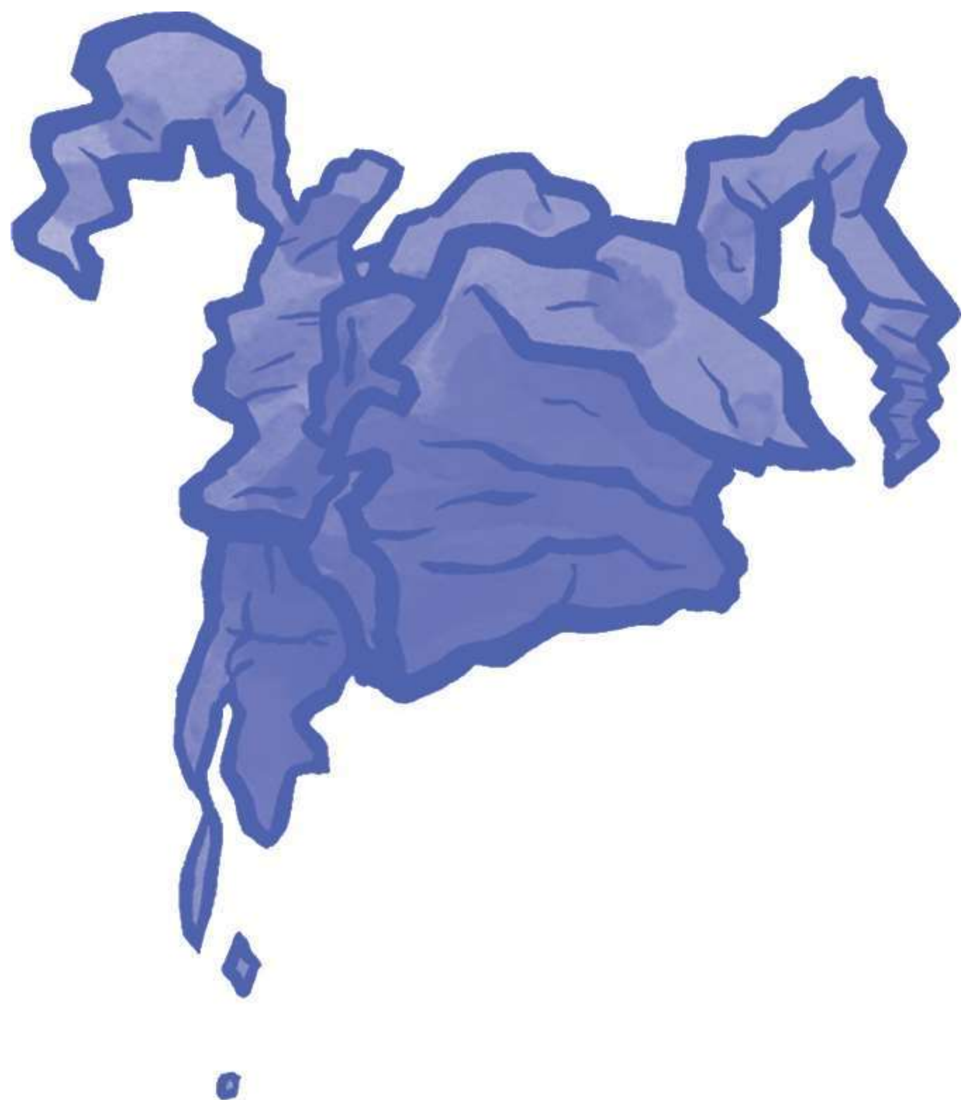
我生平第一次领悟到这个大真理，曾经被许多诗人所歌颂过，许多思想家所宣扬过：爱、意义和关系是人类一切渴望的终极。我又体悟到人间一切诗歌、思想、信念所揭露的一个大奥秘：“人类的救赎，是经由爱而成于爱。”26

最后，这本书提出，无论你是经理、父亲（或母亲）、销售员、教师、政府官员，还是任何想要激励自己或他人的人，你都要全面深入地思考自己的激励方法可能产生的影响。我希望通过了解动机的某些潜在力量，可以帮助我们更好地利用那些影响我们的积极且无形的激励因素。毕竟，如果一句善意的话语就可以创造奇迹，鼓励人们做得更好，那么如果我们寻找能量、奉献和承诺中隐藏着的宝藏，又会发现什么呢？

在物理界，人们一直梦想着创造无中生有的奇迹，换句话说，就是发明“永动机”。想要真正制造一台永动机是不可能的，因为它违反了热力学定律。但是，如果这里说的是人类的动机，那么只要我们在关联感、意义感、拥有权和长远考虑上不断投资，就能获得永恒的能量。而且如果我们能够正确地使用这些激励力量，那么在人类动机上的投入所得到的回报将会是无穷的。



的确，我们还远没有完全掌握动机的复杂性，但是了解实际激励背后成千上万个奇妙的细微差别，将会非常刺激有趣，这也会是一件重要且有益的事情。如果我们的方法正确，我们将在这趟旅程中揭开更高生产力、更深的爱和意义背后隐藏的秘密。瞧，这又是一种激励。



致谢

研究是一项团体工作，依靠的是众多同事与合作伙伴的共同努力。多年以来，我有幸与许多智慧超群、慷慨大方、善于创新的朋友一起工作。本书中的很多研究都要归功于他们的智慧和洞察力，而很多的错误与缺陷则要归咎于我的不足。当然，研究的顺利开展也离不开研究过程中努力工作的人们。在这里，我要向杜克大学高级后见效应研究中心（the Center for Advanced Hindsight at Duke University）这个优秀的团队表示衷心的感谢。

同时，我要向我的经纪人吉姆·莱文、左膀右臂梅甘·霍格蒂、写作指导布朗温·弗赖尔以及编辑米歇尔·昆特致以诚挚的谢意。也要感谢那些热情参与我们实验的人们，是他们帮助我们进一步了解了自己的优点和失误，进一步认识到应当如何改进我们当前的不足。最后，我要感谢我亲爱的妻子寿美和孩子们——阿米特和内塔。在她们的支持下，我对意义感和满足感有了更深刻的认识。我知道自己还有很多要学习的地方，我在此承诺将继续走下去。

注释

As long as you don't expect a simple answer to this question by the end of the book, we are going to be okay. My father used to say that having very young kids at home is a sure way to get people to stay in the office longer.

Roy Baumeister, Kathleen Vohns, Jennifer Aaker, Emily Garbinsky, "Some Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life," Journal of Positive Psychology(2013).

Dan Ariely, Emir Kamenica, and Drazen Prelec, "Man's Search for Meaning: The Case of Legos," Journal of Economic Behavior & Organization (2008).

Amy Adkins, "Majority of U.S. Employees Not Engaged Despite Gains in 2014," Gallup, January 28, 2015, http://www.gallup.com/poll/181289/majority-employees-not-engaged-despitegains-2014.aspx.

Adam Smith, "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations," http://geolib.com/smith.adam/won1-01. html.

John Maynard Keynes, The General Theory of Employment, Interest and Money (1936).

Michelle Park, "A History of the Cake Mix, the Invention That Redefined 'Baking,'" http://www.bonappetit.com/entertaining-style/pop-culture/article/ cake-mix-history.

Mike Norton, Daniel Mochon, and Dan Ariely "The IKEA Effect: When Labor Leads to Love," Journal of Consumer Psychology (2012).

Daniel Mochon, Mike Norton, and Dan Ariely, "Bolstering and Restoring Feelings of Competence via the IKEA Effect," International Journal of Research in Marketing (2012).

I wrote about this in Irrationally Yours (New York: HarperCollins, 2015).

Alex Shaw, Vivian Li, and Kristina Olson, "Children Apply Principles of

Physical Ownership to Ownership of Ideas," Cognitive Science (2012).

Ibid.

Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, and Nina Mazar, "Large Stakes and Big Mistakes," Review of Economic Studies (2009).

Kaitlin Woolley and Ayelet Fishbach, "The Experience Matters More Than You Think: People Value Intrinsic Incentives More Inside Than Outside an Activity," Journal of Personality and Social Psychology (2015).

Dan Ariely, Predictably Irrational (New York: HarperCollins,2008).

Sigal Bardas, "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Effect on Group Behavior," Administrative Science Quarterly (2002).

William Shakespeare, Henry VI, part 2, act 4, scene 2, line 73. Douglas R. Conant, "Secrets of Positive Feedback,"Harvard Business Review, February 16, 2011, https://hbr.org/2011/02/secrets-of-positive-feedback/.

Eti Bonn-Muller, "China's Sleeping Beauty," Archaeology,April 10, 2009, http:// www.archaeology.org/online/features/mawangdui/.

"Mawangdui," Wikipedia, last modified March 20, 2016, http:// en.wikipedia.org/ wiki/Mawangdui.

Sam Savage, "Meet the Lady Dai," Red Orbit, November 4,2004, http:// www.redorbit.com/news/health/100340/ meet_the_lady_dai___of_145bc_/.

Liz Langley, "Toilets, Headless Bodies, and Other Weird Things People Get Buried With," National Geographic,November 7, 2013, http:// voices.nationalgeographic.com/2013/11/07/toilets-headless-bodies-and-other-weirdthings-people-get-buried-with/.

"5 People Buried with Strange Objects," How Stuff Works:Entertainment, http:// entertainment.howstuffworks.com/5people-buried-with-strange-objects.htm#page=4.

Matt Branham, “The Oddest Things Bequeathed in Dead People’s Wills,” November 24, 2014, http://www.mandatory.com/2014/11/24/ the-oddest-thingsbequeathed-in-dead-peoples-wills/.

Alex Mathews Blog, http://www.alexmathews.com/212/random/10-last-laughs-weird-wills-and-strange-legacies/. Douglas Adams, The Hitchhiker’s Guide to the Galaxy (New York: Del Rey Books, 1995).

Viktor Frankl, Man’s Search for Meaning (New York: Simon& Schuster, Touchstone edition, 1959).

图书在版编目（CIP）数据

自驱力：企业睡人自救指南 /（美）丹·艾瑞里著；滕梅，郑许红译. - -
北京: 中信出版社 2020.8
（TED胶囊书：青年进化论）
书名原文：Payoff
ISBN 978-7-5217-1326-8
I. ①自… II . ①丹… ②滕… ③郑… III . ①企业管理-指南 IV. ① F272-62
中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第034433号

自驱力——企业睡人自救指南
著者：[美]丹·艾瑞里
译者：滕梅 郑许红
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

开本：787mm × 1092mm 1/32
印张：5.5
字数：60千字
版次：2020年8月第1版
印次：2020年8月第1次印刷
京权图字：01–2019–6901
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978-7-5217-1326-8
定价：198.00元（全5册）
版权所有· 侵权必究

TED
胶囊书

青年
进化论



不做沉默的大多数



[美] 玛格丽特·赫弗南 / 著
（Margaret Heffernan）
岳玉苓 / 译

既然争论和冲突
是工作中不可避免的，
为什么我们不能提前练习应对呢？

中信出版集团

目录

前言

1 创造性冲突

2 社会资本

3 思考对体能的要求

4 粉碎障碍

5 领导者无处不在

后记 直面矛盾和突发状况

致谢

版权页

谨以此书献给帕梅拉·梅里亚姆·埃斯蒂

我之所以喜欢工作，是因为它给了我发现自我的机会。

约瑟夫·康纳德（英国作家）

前言

工作中我们惯于计量，却唯独忽略了真正关键的因素。数字看起来颇令人欣慰——收入、支出、生产率、员工的参与度和流失率，这些因素让我们产生了一切尽在掌握之中的错觉。但是当面对重大成功或失败时，公司上下，从首席执行官到保洁员，所有人却又惯于将原因归结为企业文化。企业文化的确是公司生命力的关键所在，能导致截然不同的结果，但它让人觉得无从掌控。它的作用无可估量，但有时却让人感觉难以参悟。

企业文化的悖论在于，虽然它能产生很大影响，但它由微小的行动、习惯和选择构成。正是这些来自公司各个层面——上至公司管理层，下至公司最底层——的细微因素的积累；从公司内部，到公司外部，创造着公司的企业文化。这看起来貌似没有规律，但其实任何人的任何行为都能对企业文化产生影响。

这一点既是咒语，也是福音。对于领导层来说，咒语在于企业文化是自发形成的，不仅无可估量，而且不可掌控。或许我们无法直接计量企业文化本身，但是却可以计算出那些试图改变企业文化的计划失败率有多高——在70%左右。由此可见，企业文化是多么难以捉摸，不好管理，无法强行指挥。

福音则在于企业文化是非线性体系。小小的改变——聆听、提出问题、共享信息，就能极大改进公司作为一个体系所生成的想法、见解以及人际关系。这些小事发生连锁反应，又对体系本身产生影响。所以说，公司中的每个人，从首席执行官到保洁员，都在对企业文化产生影响。

伟大的企业文化依赖于每个人的小举措的改变这种观点至少是一个行业变革的核心。1972年，英国欧洲航空公司的一架飞机在起飞3分钟后坠毁，机上118人全部遇难。如此重大的事故，不是领导层变更这一单一因素能诱发的。使这场灾难更令人痛心的是，事后发现，其实很多人早在事故发生前就看到了可能导致空难的隐患，如果当时他们能把自己的担心说出来，就可能避免这么多人丧生。在随后的调查中，这一令人痛心的事实得到进一步确认：不敢建言，不敢提出棘手的问题，不敢道出疑虑，是导致事故发生的致命因素。人员之间、部门之间和各区域之间看似不起眼的屏障已然危及整个行业。

幸而，由这场灾难诞生了一种协同合作的崭新的工作方式——建立信任、分享信息和想法。这两点结合在一起，改变了民航业的企业文化。它开始推行新的工作流程，以便员工敢于道出焦虑、提出问题、发出警报、共享

建议。以往员工惯于隐藏秘密，如今则敢于公开；以往他们总是掩盖失误，现在则视失误为一种学习机会，而不再觉得羞耻或受到谴责，转而勇于承认并广而警示；以往他们一味顺从，现在则被激发出强烈的责任感，并且将它逐步扩展到公司各个层面。这种新的工作模式和氛围被称为“公正文化”，它将民航这一最不直观的运输途径转变成了最安全的运输方式。

今天，我们工作环境中的方方面面都需要公正文化，这不再仅仅是为了防止空难，而是希望从每一个员工的头脑中汲取最好的想法、洞察、对企业的担忧和观念。它不容许我们让一些人蓬勃发展，而任由另外一些人被动地干坐着，消极怠工，对前途心灰意冷，因为我们面临的挑战极其严峻，时间非常紧迫，公司员工里卧虎藏龙，这些潜藏的人力资源如此丰富，绝对不能让它被白白地浪费。公正文化旨在发掘每个独立个体的创造力、能动性和聪明才智，它赞赏想象力，褒扬直言不讳。公正文化认识到，虽然通往成功的道路遍布错误，但建立信任、激发雄心壮志远比宣扬服从更有意义。任何生机勃勃的企业文化的核心理念，不管是对市场、股东、利益相关方、老板，还是公司同人，都不是事后诸葛亮，而是有勇气秉持自己的立场，顾全他人的权益，能够独立思考和发表意见。

因为企业文化是非线性系统，它不是仅依赖少数几个受赞誉的超级明星，而是从每个员工、分支机构、合作伙伴和客户所汇聚的巨大的集体智慧中汲取能量。就本质而言这就是民主，它要求具备宽厚和谦逊的心态。绝不能认为把持信息代表着权力，因而封锁信息，守口如瓶；相反，应当共享和扩散信息以激发灵感和洞察力。如果用一个单一指标来诊断工作环境是否健康，或许就是企业文化的主要特征——人与人之间的连通性，以及意见和想法传递的畅通性。在公正文化中，每一个人都很重要。正如饮料和干果公司优鲜沛（Ocean Spray）首席执行官兰迪·帕帕泽利斯所说的那样，除非共赢，否则没有人是赢家。

这一说法听起来不证自明，而且也确实如此。可惜在美国和英国两国经营公司的过程中，我目睹的世界各地的公司中主动性的缺失程度令我深感震惊。和我合作的公司首席执行官们因为看到员工缺乏能量和主动性而感到沮丧，而我跟员工交流时发现，因为种种陈规旧律导致他们想法受限，进取心丧失，他们同样心灰意冷。我建议那些被“身为领导者就应该无所不知”的理念所固化的企业高层打破陈规，因为我看到他们的追随者尽管看起来沉默不语，其实内心渴望做出更大贡献。走到哪里都能听到大家在抱怨被隔绝在自己的小天地中，过去7年间一味强调效率的论调似乎强化了人与人之间的壁垒而非连通。

在我采访过的企业家中，有些人原本有很棒的见地，却因为担心显得愚蠢、越界、背离既定战略、太冒进、太爱出风头、太不理智而犹豫不决不

敢分享，这样的人数不胜数。但这种沉默背后的消极势必使企业付出很大的代价，因为这不仅体现出人们不敢告诫他人，还表明他们缺乏勇于挑战、探索新鲜事物的胆识。正是在这种沉默中，机会——无论是补救还是创新——悄然溜走。

在我去过的每个国家，当地人都坚持他们存在的问题是他们所独有的。在匈牙利，这被归因为不敢直言的历史；在新加坡，这被认为同人们要面子的心理有关；在拉丁美洲，自尊心被指摘为罪魁祸首；在荷兰，加尔文教徒的谦逊被视为原因所在；英国人将其归咎于保持矜持的传统；美国人则把自己描述为惯于循规蹈矩。从这些以及其他国家，我得出的结论是：避免冲突和取悦他人的心态普遍存在，而且这种倾向正在损耗我们的能量、进取心和勇气。

当我和他人谈及这些被浪费的机会时，人们众口一词：这都怪文化。文化成为推卸责任的托词，成为一切错误的替罪羊。但谁又能修复文化呢？答案是只有每个人（都参与其中）。这就是为什么这本书针对的是所有人，从公司首席执行官到保洁员，任何想拥有一个更好的职场环境的人。这本书解析我们每天的想法和习惯，比如讲话方式、聆听、争论、思考、观察，这些琐碎的小事如何逐渐积累、创造并且支撑维系企业文化。书中所论及的并非是需要花费数百万美元历时数年的大项目，而是任何人在任何时候都可以采取的小举措，但正是这些小举措标志着大变革的开端。

这本书提供的并非是能在一夜之间促成变化的简单配方，那是励志演讲家和公司啦啦队才最喜欢抛售的要诀和技巧。相反，这本书里有大量的思考：一个平淡无奇、低技术含量的概念，很容易被遗忘，经常被低估。但是当我们思考时，我们必须停下手头正在做的事情。在专心思考的过程中，我们的思想能超越陈词滥调、套话、胡思乱想。这时我们才发现我们信仰什么，我们是谁，以及我们应当勇于表达的见地。当我们停顿下来专心思考时，我们重新检视勇气、智慧、爱心、想象力、喜悦、沮丧、探索，以及敬业——总而言之，那是所有在工作中能发挥作用且影响无可估量的东西。

1 创造性冲突

想象一下21位事业有成的公司高管聚集在一个房间里，讨论一个全球奢侈品品牌。这些人个个衣着考究，待遇优厚，彬彬有礼，生活优渥。但这恰恰也是问题所在，他们完美到无懈可击，以至于无法推心置腹，互相理解。尽管表面上看起来皆大欢喜，实际情况却远非如此。俗话说沉默是金，但在这里却不过是冲突被生生抑制了下去而已。

这家公司出品的奢侈品超凡脱俗，上述这一幕情形却委实稀松平常。公司中的绝大多数人，从首席执行官到保洁员，对于冲突都退避三舍而非积极迎接。我们担心自己的情绪爆发，我们更顾虑别人的感受，为此我们养成了言谈举止总是小心翼翼的习惯，唯恐引发争议。心理学家将此种行为称为“掩盖”，意为我们在工作中有意隐藏自己的性格、价值观、与众不同的情感。殊不知，我们如此奋力地避免冲突，意味着我们不可能畅所欲言，由此使组织陷入停滞不前的困局。而公正文化的宗旨，则是确保各种意见和冲突得以显露，进而通过探讨，得到妥善处理。

社会活动家希拉·埃尔沃西深谙这种沉默下的冲突的蛛丝马迹。她一直致力于在核武器的支持者和反对者之间促成有效对话，曾三度获得诺贝尔和平奖提名。尽管奢侈品公司的高管们或许并非埃尔沃西最直接的调停对象，但她的确有可供借鉴的经验。



“这是一个仅仅20分钟的练习，”埃尔沃西介绍说，“两人一组，选一个舒适而且不受打扰的地方相对而坐。一方先发问，所提出的问题不能无关痛痒，必须有分量，比如‘和我说说你究竟是个怎样的人’，或者‘你生活中最渴望的是什么’。接下来的5分钟里，另一方必须全神贯注，全力调动自己的身体、心灵和头脑来思索这个问题，并且必须把自己所有的点滴感受都描述出来。在这5分钟里，双方必须保持对视。发问的一方在聆听时不允许有诸如微笑、皱眉等任何表情，以免诱导对方做出相应反应。然后，发问方和回答方互换角色，重复刚才的环节。”

埃尔沃西推荐的这个练习看似简单，却颇有成效。它对专注、关切、诚实等素质都有所要求。制定这套交流规则，能扫清人们在日常工作中展开对话的各种琐碎的障碍，比如无关痛痒的寒暄，或者事后诸葛亮。取而代之的，是每个人都体验到了工作中弥足珍贵的经历：道出自己的真实想法和感受，而且，这些心声能够得到聆听。

我们并不称这一过程为“解决冲突”，“转化冲突”更为贴切。正如总能在龙的脚下发现掩埋着的宝石，我们也总能从冲突中学到东西。但前提是你必须能够对当前事态有清晰的认识，然后还要能够以一种非激烈的方式表达出来。

这一经验被证明如此有效，以至于现在每当公司陷入困局，管理团队就会再一次求助于埃尔沃西的这套机制。他们先暂停，坐下来，然后重新连

通。提的问题可以升级：你喜欢什么？你害怕什么？你最大的愿望是什么？

“其效果如此强大，我们得以客观评判我们的问题所在，”一位与会者回忆说，“我们变得彼此间更为坦诚。这样沟通15分钟不亚于往常4个小时的讨论。”

公正文化的目的就是要把制定最佳决策所必备的信息、才智、洞察力等要素统统挖掘出来，而这意味着群策群力，因为，一个团队在最佳状态下能够激发出一种建设性的冲突，进而在不同领域、不同见解之间的摩擦中碰撞出更棒的想法。遗憾的是，当被问及对冲突的看法时，大多数人的反应是害怕，宣称喜欢冲突的人寥寥无几。对领导层而言，爱上冲突同样并非易事。42%的首席执行官承认，他们最缺乏信心的领域正是如何处理冲突。其实如果处理得当，完全可以变成埃尔沃西所言的冲突转化，而且在这个积极的转化过程中，每个人都将有所成长。

差异促成变化

要真正激发创造性冲突，固然需要具备个性、背景、思维方式和态度等一系列复杂因素，但其之所以少见，其实还另有原因。我们都是心存偏见的，这源于我们大脑的运转模式，它主要是通过搜索匹配项来实现工作效率。因此，当看到类似过去经验的事物时，大脑就会选择快捷方式，假设它是大致相同的事情而信赖它，因为如此一来就完全不用再费神去学习新鲜事物了，但是这也造成了偏见的产生。什么是我们最熟悉的？正是我们自己。我们每天在镜子里看到自己的面孔，整天听到自己的声音，因此我们的大脑倾向于选择和我们类似的人打交道，这让它感觉更舒服也更自信。这也正是为什么统计显示，绝大多数人选择和自己类似的人成为生活伴侣，无论是身高、体重，还是年龄、背景、智商，抑或国籍、种族，对方都和自己大致相同。这也是为什么当年我作为一名雄心勃勃的年轻的电视制作人，在招募我心目中最理想的团队成员时，总是选择女文科毕业生，能讲好几种欧洲语言，身高1.68米以下，而且生日都在6月，因为这些都和我本人极其相像。但事实却是，卓越的团队需要打开通向外部世界的窗户，偏见意味着我们被禁锢在重复自我当中。

俗话说，男女搭配，干活不累。一个由男性女性不同性别人员组成的团队，工作更为出色，这也是几十年来人们实施多元化方案的理论基础。只有纳入各种各样的员工、背景和专业知识，信息网络才最为有效，这也是为什么大多数公司在人员构成上都力求能反映它们所服务的市场。问题是，当我们的偏见成为障碍时，又该如何去创造并且包容“多元化”这一创造性冲突赖以产生的要素呢？

特德·蔡尔兹知道这个问题应该如何解答。我第一次见到蔡尔兹是在IBM（国际商业机器公司）伦敦总部举行的一个讨论“多元化”的会议上。鉴于此类主题的会议几乎都是由女性主导，所以当看到我们当中冒出来一位非洲裔美国男子，我异常惊讶。但是等到他开口发言时，我马上明白了他得以在此的原因。

蔡尔兹谈到了他所经历的种种偏见，它们的暗中危害，它们的隐蔽性，人们对自身的偏见无知无觉的种种表现形式，以及一些有才干却又与众不同的人如何被周遭人的偏见所忽略埋没。他描述了自己在IBM公司内部为推行扫除偏见的政策所经历的艰辛，那些政策成功吸引了成千上万聪颖的职场女性，即便是在为人母之后，她们也并未离职，因为她们在此可以追寻自己的事业，而且自始至终总能获得支持和提升。蔡尔兹在谈及两性平等问题时比我以往听过的任何论述都更具权威性。多年以后，我问他：“你在这方面能取得如此傲人的成绩究竟原因何在，难道是因为你不是女性？”

“正是这个原因，”蔡尔兹对此异常肯定，“为一个和自身并无利害关系的群体去争取权益，这和我为自己的利益群体而战完全不同。在我得到IBM公司这份多元化事务工作时，我就没打算把工作重心放在黑人群体上，女性、同性恋和残障人士是我关注的焦点。这是打消人们对我所持立场的顾虑、让他们相信我既理性又坦诚的最好的方式。”

蔡尔兹的这番话解释了那天晚上我在伦敦的切身感受：不是出于自身利益而是为他人利益而战树立了无可非议的道德威信。在真正具有建设性的辩论中，连带自身利益通常都是个减分项，而无私意味着力量。

建设性冲突需要练习

过于同质化，会导致内涵丰富的建设性冲突难以萌发。同样，对冲突的恐惧同样抑制了建设性冲突的发生。

大多数人在成长以及所受教育中都没有接受过如何应对结局难辨的激烈争论的熏陶。幸好，这种能力可以通过学习来获得。

布鲁克·德特林就对我说过：“为了通过面试或是考试，抑或为了提高网球水平，你会预先练习。而争论和冲突是工作中注定会发生的，为什么你不能也预先练习练习呢？”

德特林为多家公司提供被她称为“有勇气的领导者”的培训服务：训练公司各个层次的员工掌握冷静而清晰地道出他们在工作中的问题、担忧以及想法的能力。可以说，她的使命就是打破公司中的沉默，教会员工如何确认

他们应当勇敢地站起来说出自己的想法或提出反驳的时机。

“我们此培训系列中最初的几个项目中有一个是在谷歌公司做的，”德特林告诉我，“他们奉行的价值观是‘不作恶’。但其实比这更难的是，我们如何才能推动人们去做好事。极少有人知道在工作中该如何做正能量的事情，或意识到他们是被允许那样做的。为此，他们必须补上这节课并且需要多加练习。”

10年前，谷歌意识到数据隐私日后势必成为一个遭人诟病的问题，于是创建了一个“解放”团队，其主要职责就是改变公司内部的某些团队自认为他们有权保存人们隐私数据的想法。这个工作热情高涨的团队被赋予了一项特别的职权，即可以向其他团队发起辩论，因为只有这样才能让那些和他们打交道的团队道出真实想法。

公司中的冲突的表现形式多种多样。有时，它伪装为一种客客气气的例行公事，埃尔沃西举的奢侈品公司高管开会的例子就是这种情况。通常这种被掩盖在沉默之下的冲突意味着不敢独自站出来发表意见——不管这意见事关好事还是坏事。在很多公司里，冲突表现为人们为鸡毛蒜皮的琐事发生摩擦，比如因为食物，或者是因为停车位，其实隐藏在这些摩擦背后的真正原因，是没有人敢于就实质性问题发起有建设性的辩论而催生的情绪发泄。

以上种种问题迫切需要具备勇气、技能和诚实的人们敢于就重要问题发起创造性的辩论乃至争执。有很多图书，比如玛丽·金泰尔的《给予声音以价值》（*Giving Voice to Values*）、罗杰·费希尔、威廉·尤里和布鲁斯·巴顿合著的《谈判力》（*Getting to Yes*），以及科里·帕特森的《关键对话：如何高效能沟通》（*Crucial Conversations*）都表明，不管人们多么希望开诚布公，真要做到这一点绝非易事。而我们所能掌控的，是我们自己的声音，以及如何通过练习学会善用它。

在参与德特林培训项目的学员中，有一位名叫卢克的员工，他的境况是面对一位好斗、认为在谈判中拿下合同的唯一方式就是威胁恐吓和使用暴力的首席执行官。卢克感觉应当站出来坚持自己的立场，因为那位首席执行官的行事原则完全违背了他的价值观。卢克遵照德特林给出的简明扼要的指导开始行动：他花时间思考矛盾所在，征询同事们的意见，并且对于行动方式反复练习。

“这样做最大的压力，我觉得是来自挑战以前我认为正确的行为方式，”卢克回忆说，“以前，在面对冲突时，我会自然而然地选择避免冲突。但是在操练了如何应对各种类型的冲突之后，这次，我按照自己的信条行事，并且最后获得了以我认为适宜的方式完成谈判剩余部分的自主权。这次我

不再像以前那样违背自己的价值观，屈从于老板的压力。相反，我坚持自己的立场，采用我自己认可的工作方式，最终不仅如期完工，而且超额完成项目预期的财务目标。”

能够意识到自己奉行的价值观已经岌岌可危，是转向正确方向关键的第一步。不过在你累了、心烦意乱、高度关注项目期限或目标的时候，甚至连完成这一步都异常艰难。实验表明，通常情况下我们甚至连自己正身处道德关口都无知无觉，待到事后发觉时，为时已晚。但是当卢克在面对冲突本打算像以往那样继续保持沉默的时候，他意识到了自己正处在一个道德决断的关键时刻，这使得他静下心来去思考该如何抉择。来自其他人的建议、盟友的支持，以及事先练习准备给了他坚持自己信念的信心。

每当和那些战胜了想要逃避冲突的旧习的学员聊天时，我总能听到同样的感慨：“我从这一冲突应对体系的培训中得到的收获远比我当初想象的多。从现在起，我还会这样做。”这些学员已经意识到，清晰地阐述自己的价值观、信仰和想法，能够让工作变得丰富多彩，使得原本可能无果、令人心灰意冷的对抗转化为真正的创造性冲突。或许，这一点可以用一位高管的回顾来概括：“从那时起我开始把我的职业生涯看作一个实验，以至于现在我对挑战性工作开始持欢迎的态度，并且努力找到应对办法。事实上，这样做不仅有助于我个人以及其他人的成长，还有益于整个公司的健康发展。”

差异至关重要

德国哲学家汉娜·阿伦特将“思考”定义为与自己的交谈。但是对公司而言，这里的交谈应该是指员工相互间的，他们先是试探，然后做足准备，最后提出挑战性的意见、观点、数据和解释。对话是否精彩，取决于涉及的信息的质量以及能否提出尖锐的问题。

信息要有所不同，不能千篇一律。如果每个人带来的都是同样的见解，那么为什么还要召集5个人聚在这个房间里讨论？那样的话，一个人足矣。大家全都赞同，这通常表明人们并不是由衷的。为什么不能提出不同的数据、案例、经验来丰富和拓宽思路？不能总想着顺从其他人的偏见和信条。好的思考伙伴并不是像回音筒那般总是随声附和，他们能带来内涵丰富的思想、新的观点，并且敢于挑战。问问你自己：我能提供哪些其他人所提供不了的？那才是你来这里开会的目的。

赫布·迈耶曾担任美国中央情报局局长特别助理，以及美国国家情报委员会副主席，负责编撰美国国家情报评估报告。对于所接收到的数据，他感觉越来越不对头。同大多数机构中的情形一样，他看到的报告都只是在重复盛行的观点而已。那些报告称，冷战仍呈愈演愈烈的态势，苏联依然非常

强大。驳斥此说不成立的资料和数据一点儿也找不到，这令迈耶感觉疑惑和不安。假如这种一边倒的观点其实并不正确，情报部门又能得出怎样的结论呢？

我认为迈耶的发问是我迄今所听到过的最棒的质疑之一，它唤醒并且推动对真相的探寻，这种探寻又是制定重大决策的关键所在。假如我们错了，那真相可能是什么？迈耶做了一张列表，列出假如苏联正在崩溃可能发生的各种情况，并将它发送给美国的情报网去搜集信息。这一尝试的成本很低：如果情报人员什么也没搜集到，就证明盛行的观点是对的。然而情报人员很快就传回与盛行观点相左的情报，其中之一是一列运送肉食的火车被劫持，车上的肉被抢劫一空。起初苏联政府出动了军队，但随后又下令军队撤退，而且不得走漏消息。

“嗯，如果经济形势良好，是不会发生这种事的，对吗？”迈耶反问道，“那样的话你不会任由老百姓抢肉，也不会下令军队放走抢肉的人。这一情报透露出来一些迹象，而且之后有更多类似的情报传回来。”

迈耶被广泛认为是世界上最早准确预测苏联行将解体的人士之一，这并非是简单因为他的预感正确，而是因为他能对自己的预感大胆求证，寻找证据，并有足够的勇气和智慧提出了一个很大胆的问题：假如我们错了，情形又将如何？迈耶并未止步于他的疑虑，他通过收集数据和向同事们求助，挑战既有结论，修正谬论。这才是最棒的争鸣。

问题越棒，决策越佳

提问是建设性冲突的核心和灵魂，它能够开启探寻之旅，带来新的信息，以及重构辩论模式。当我就读伦敦商学院时，我编了一本有关提问的书，因为我意识到，尽管其所涉及的案例很快就会过时，但那些经典问题却不会，我们应该养成像那样发问的思维模式。

- 我们的决策应当惠及哪些人，以何种方式？

- 我们还需要了解什么，来增强对这个决策的信心？

- 这个决策会影响哪些人，谁对这一决策的影响力最小？

- 我们今天必须对该决策的哪些部分做出决断？

- 为什么这点很重要，为什么那点也很重要？

- 如果我们有无限的资源——包括时间、资金、人员，我们该怎么办？如

果什么资源也没有，我们又该怎么办？

- 认为这一决策正确的人，有哪些理由？认为它错误的人，又有哪些理由？

对于任何组织而言，充分辩论和论证都至关重要。因为如果处理得当，这能使大家的担心和疑虑浮出水面，并且挖掘出各种点子。辩论能帮助我们发现我们易于忽视的东西，去挑战自我，用自己的头脑独立思考，让思路更巧妙，想法与众不同。在组织内的各个层面上，辩论都极其重要。唐娜·哈姆林培训董事会成员如何确保公司里的辩论富有成效，她的经验之谈是：对你们发表的任何声明都提出三个问题，这能使讨论保持开诚布公。

对于重大决策，组织可以任命一位唱反调的人，其具体职责就是尽力证伪，提出相反的论调，挖掘被忽视、弱化和边缘化的数据与论点。但不要总是让一个人去充当这个反对者，即使是对这一角色最坚定的拥护者，干一段时间后也应该将其调换出来。如果大家轮流充当这一角色，就为重要的建设性冲突的产生创造了绝佳机会，因为每个人都通过充当反对者重新审视改进了他的思维定式。

皮克斯动画工作室总裁埃德·卡特穆尔曾生动描述跟进公司每部电影拍摄进程的智囊团会议的疯狂。辩论异常激烈，到了白热化的程度，而保证智囊团高效解决问题的关键，正是他们的开诚布公。没有人浪费时间去对会议上的言论划分立场，相反，每个人都畅所欲言，向导演提供最好的建议，而导演并没有义务必须接受这些建议，这一规则同样重要。一些航空公司从竞争对手那里挖人来担任董事会安全事务负责人，在这些公司看来，同行间互相挑战是获得解决重大问题的信心的最佳途径。以上两个事例都是绝佳的协同合作模式，它们将经验、提问、倾听以及长期信任结合起来，使问题和独到的见解得以浮现。

善用错误

公正文化要求每个人都把自己的想法、经验、关注点、疑问和论点表达出来，以获取最优举措和体系。当然结果不会完美无缺，错误也将一路相随。尽管如此，如果人们太害怕出错，他们就不可能开诚布公，自由地思考。因此，公正文化的一个重要信条就是，只要出发点是好的，那么即便犯错也不必感到羞耻，犯错有助于学习和改进。

戴维·林是哈佛大学医学院附属麻省总医院的整形外科医生，一次他为一位疾患在右手食指的病人实施了腕管综合征手术，直到事后就这一病例整理笔记时，他才意识到自己误诊了，于是赶紧做了补救。但林并不满足于就这样完结此事，他主动对自己为何会犯错进行了深入调查，而且没有止步

于此。他将自己的调查结果发表在《新英格兰医学杂志》上，成为当年轰动医学界的头条新闻。

从那时起，林一直在为保障病人的安全而全力呐喊，是意义深远的分享错误机制的倡导者。

“如果你不敢谈论自己的错误，”他对我说，“你什么也学不到，结果只会让你更加相信你是完美的，而这相当危险。其实如果你能坦率承认自己的错误，那么别人也会这么做。这样你就能学习进步，对于整个组织而言同样如此。”

在桃乐丝酒庄的葡萄园里，有一本黑色的大部头的书。上面罗列的并不是灰头土脸的前员工或令人失望的供应商名单。这本《桃乐丝黑皮书》记录的都是公司员工曾犯过的错误。每当出了一个错，犯错的人就把它记录下来。其中一个条目出自首席财务官，坦白他曾在一次货币对冲中失误，造成20万美元损失。桃乐丝酒庄的每一位新员工在入职时都要读这本书，其价值远远超过了其记录的数字和文字本身。这本书看似简单，却让员工们得以分享以往错误的经验教训，避免重蹈覆辙。其所传递的信息耐人寻味：每个人都会犯错。权力和地位并不意味着不会犯错，错误是通往进步的路途上的一个个驿站。

任何决定都是基于现有信息做出的假设，其最终结果可能符合预期，也可能与之相左。当事情真如我们假设的那样发展，我们感觉自己很聪明；如果不符合预期，我们就称之为犯错，但其实那只是假设未能获得印证而已。如果能将犯错视为获知新的信息而非错谬，就能将辩论转化为探索，将争执转化为思索。如果能轻松地说出“我错了”，凡事要求完美的压力也就消失了。

尽管大多数组织表面上都声称认同犯错的重要意义，但极少有员工真相信谈论错误不会惹上麻烦。最近的一项研究显示，有88%的受访者表示，他们只会在私底下议论错误；只有4%的人愿意在别人面前公开谈论。那到底该怎样抉择？医药界对于坦承错误和患者安全相关度的比对，足以得出令人信服的结论——坦承错误能够使得整个体系更为安全和完备。当你犯了错误，你能做到坦然承认吗，而且总能做到吗？而承认错误意味着你也允许别人犯错。以航空业为例，只有当每个员工都尽心尽职，勇于承担责任时，高度复杂的流程才能变得稳健。

建设性冲突既不是搏击俱乐部，也不是社交俱乐部。皮克斯总裁埃德·卡特穆尔曾经说过，公司刚起步时，出品的电影全是烂片。我们的意见、疑问、忧虑在初始状态同样如此：粗糙、不精确，甚至显得格格不入。一个想法或是洞见起初发散出的微光宛如沙金，极其宝贵，我们却很难马上就

发现它真正的价值。让我们走到一起组成团队，合力打磨、重塑和润色这些沙金。尽管我们也会争论，但那正表明了我们的关切。正是通过争论，沙金真正的光彩才得以绽放。

2 社会资本

我在波士顿开了家软件公司，我一度意识到，而且我的董事会也提醒我，需要重新定位公司业务。我们的产品没有特色，太一般化，很难激发用户的兴奋度和对产品的忠诚度。我需要一个团队来帮助我解决这一问题，后来，我们组建了一个由不同类型的人构成的团队，而且攻克了难题。团队成员除我之外，还包括一位年轻的网络开发人员，一位经验丰富却行事古怪的媒体高管，一位视觉艺术家。我们躲在一家汉堡店的包间里，花了一周时间，寻求可行性方案，否决其中投机取巧的方案，彼此激励去发掘之前我们谁也不曾萌生的奇思妙想。现在回想起来，那段异常紧张的时期是我迄今经历过的最发人深省的学习经历之一。我们的团队很优秀，也很成功，其背后原因何在？这样一个不拘一格的团队为何合作得这么好？冲突如何演变为创造性和高效能？

或许你会说，我们那个包间里的几位团队成员都是有头脑的人，这点没错。但是我们还具备更为重要的东西，那就是社会资本：信任、知识、互惠，还有共同秉持的一套创造生活品质并赋予团队韧性的行为准则。在任何一家公司里，一定有一群聪明人，但能否促成这些独立的个体分享想法和顾虑、帮助彼此更高效地思考、及早提醒团队潜在的风险，取决于他们彼此间的人际关系。社会资本是公正文化的核心，是其赖以生存的基础，同时又是其激发的产物。

托马斯·马隆曾经和麻省理工学院的研究团队合作，对集体智慧进行过一项很有意思的研究。他们分析研究了一些被证实在攻克难题方面既异常高效又非常有创造性的团队，目标是确定那些总是比其他小组表现优异的团队，都具有哪些突出特点。结果发现，团队成员个人的智力情况（以智商为衡量标准），不会导致团队之间的表现出现明显差异。团队成员的智商总和，团队里是不是有一个两个超级明星，这些也都不是关键因素。那些总能发掘出更多更好的解决方案的团队具有三个主要特质：

第一个特质，他们给每个人都留出大致相等的时间用于讨论。这一规则并没有明文规定，但在那些表现优异的团队里，既没有人是主导者，也没有人只是充当一个无足轻重的路人甲。每个人都有所贡献，没有一个团队成员的见地被忽略浪费。

这些成功团队具备的第二个特质是社会敏感性：团队成员之间对彼此情绪上和行动上的微妙变化都极为敏感，并能相互调整配合。他们在一个名为“通过眼神解读心灵”的测试中得分高于其他团队，这项测试被广泛认为是对同理心的测试。优异团队能够意识到成员彼此的需求。

这些团队的第三个特质是，女性成员较多，这或许是因为团队因此更具多样性，又或许是因为女性在同理心的测试中往往得分更高。这项以及其他更多研究的亮点是，它们展示了社会关系的功效有多么强大。

我在读这项研究报告时，看到了我曾组建的那个团队的影子。我们都非常聪明，各自有着不同领域的丰富经验，而且没有人对其他人的意见一味顺从，这使得我们对彼此会冒出什么主意充满好奇。我们都很清楚我们急需一个解决方案，但我们也很明白，我们当中没有一个人能独立完成它，我们必须共同努力，才能取得凭一己之力无法实现的成绩。有时我们也会心灰意冷，敷衍了事，失去耐心，但是没有一个人自行其是，我们每个人始终关切的是我们共同的成功。在所有促成成功的因素中，我们有运气的成分，但是除却这个因素，难道不也是因为我们在其他方面做得更为出色吗？

传授同理心

我在一个会议上向与会的500名商界领袖介绍了马隆的这项研究，他们中有一个人问我：“能不能教会同理心呢？能在团队或者公司内部培养出这种特质吗？还是只能指望从外部雇用有此特质的人？”表面看来，通过雇用外人来获得同理心是最基本的办法。客户与同事和你看待事物的角度不会完全一样，因此具备换位思考的同理心非常重要，分享别人的观点也是一种学习。但是没有人在初入职场时就无所不能，很多至关重要的技巧都是需要通过开发和学习来掌握的。

说到教员工同理心，我想到了卡萝尔·瓦洛内。她现在经营三家成功的企业，不过我第一次见到她时，她还在WebCT。这家公司是由她的一家总部位于波士顿、由风投支持的企业（公司原名通用学习技术）与一家加拿大非营利组织合并而成的。文化差异令瓦洛内面临巨大挑战，她必须将一群完全不同的人组成一个富有才智、正常运转的团队。至于这支队伍是否能大家彼此尊重，具备同理心，瓦洛内心里并没有底。

制订公司年度预算的时候，每个部门主管在起草完本部门的预算之后，还必须向一名其他部门的同事中肯地解读预算内容，以便该同事能够在公司管理团队开会时为其预算案据理力争。如此一来，技术部主管为市场部力排众议，销售部主管为运营部声援，客服部为技术部的需求做了阐述。这个训练看似简单却意义深远。每个人都不再只从自己的角度出发，而是从多个角度整体看待公司事务。他们开始觉得自己有责任把工作尽可能做到最好，即便仅仅是出于确保其他部门也能予以相同回报。为此他们必须聆听每位与会者的阐述，而不再只等着轮到自己发言。事实上，瓦洛内做的就是教员工学会同理心，让每个管理者都能站在其他人的角度看待公司事

务，理解彼此之间相互连接彼此依存的重要性。

在大型组织中，我见过很多人选择以这种配对的方式来解决问题。职能部门的主管挑战区域分支的负责人，然后两人互换角色。通过这种方式，他们对彼此的紧迫需求和突发状况多了了解，从而开始寻求共通之处，以及能彼此帮助和支持的途径，同理心就这样萌发生长。很多人对于冲突都采取回避的态度，因为担心会危及他们的人际关系，但其实正与之相反，在共渡难关中产生的坦诚相见的冲突，反而会增进人际关系。

如果我们回避争论，什么也不会发生，只有当我们都参与到辩论中，我们才得以挖掘自身从对方视角看问题的能力。

砂浆与砖

使得建筑牢固的，不仅仅是砖，还有砂浆。我这里所指的砂浆，是社会资本，是人们相互依赖，是构建信任最基本的彼此连接。社会资本的概念源于人们对社群以及什么使得社群在危急艰难时期得以生存乃至繁荣的研究。但这一概念同样适用于当今世界总是被变化、意外状况和不明朗而困扰的大大小小的组织，而且意义深远。社会关系在职场上的重要性丝毫不亚于它在社群中发挥的作用，它能使得个人和公司更具弹性，能更好地应对冲突。



瓦洛内采取的互陈预算案的训练，意在试探并且确认公司各部门主管之间相互依存的程度，这个训练在他们之间建立起了关联，帮助他们自发地协同合作，以寻求更好的想法和决策。高水平的社会资本能促进信任，从而使得冲突变得无害，更具深度，更为坦诚，由此形成一个良性循环：创造性冲突，处理得当，产生社会资本；反过来，社会资本又使得冲突变得更安全、更具建设性。（反之，社会资本的缺失将导致人们不能发表意见、自由思考，而这意味着他们永远都无法建立起必需的人际关系。）

构建社会资本听起来像是一个抽象的概念，其实在于小事的积累。当我跟商界领袖们谈到这点时，他们中的许多人重新审视了那些从根本上改变了公司的小举措。其中一个人对我说起他们公司中存在的种种壁垒：地区划分和技术职能上的差异导致人们彼此间很难建立起连通和信任。所以他要求每个团队制作一部介绍本团队的短片。他并不指望有谁会在这件事上下功夫，但是依然不辞辛苦地召集所有员工到一家电影院集体观看这些短片。结果吓了他一大跳，那些电影充满了极大的激情、创造力和幽默，令每个人都欣喜万分，受到鼓励和启迪。

“我当时并没有意识到，”他对我说，“但现在发觉我们当时所做的正是社会资本的构建。”制作短片意味着团队成员必须了解彼此，出现在彼此的镜头中增进了他们对彼此的关心。这项活动使得这位首席执行官意识到，让员工花时间参与集体活动是构建社会资本的一个基准。

现在一些公司禁止员工在办公桌旁喝咖啡，这并非是为了保护电脑，而是确保人们一起去咖啡机旁聊天。半导体行业巨擘日月光全球集团（ASE Global）规定员工不能在办公桌前吃午餐，这在一定程度上是为了确保每个人都在工间休息。但这两项政策更大的着眼点是为员工创造了解彼此的机会。

“我们有一个不错的餐厅。但是这还不够，”日月光集团首席执行官罗布·琼斯告诉我，“我们制定这项规则，就是为了让员工意识到，公司对于他们在彼此身上发现价值同样很重视。我们认为这对我们的业务很重要。”

瑞典人对于这种工作中共享时光有一个专有名词“fika”，它的本义是“咖啡时间”，用来指代工作间歇大家聚在一起喝喝咖啡，吃点小点心，谈天说地；人们抛却了上下级的界限，聊的话题也不局限于工作。如今这个词的含义远远超越了其字面意思，因为它培育了一种集体感。瑞典研究人员特里·哈蒂格称之为“集体休整”，认为同步性能赋予时间以社会及商业价值。

当亚历克斯·彭特兰调研一个客服中心的连通模式时，他建议重新选定茶歇时间，以保证团队中的每一个人都能在同一时段工休。表面看起来，这样做有碍工作效率，但却因为创造了构建社会资本的机会，在提高生产率方

面回报了公司1500万美元，而且员工的满意度也提高了10%。这样看来，茶歇的点子还真不赖。

当我开办我的第一家软件公司的时候，对于这些理论我还一无所知。我们聚拢了一批年轻、聪明、精力充沛、积极向上的人，大家终日埋头苦干。但是因为每个人都埋头专注于自己的任务和目标，以致彼此几乎从不交流。每个人都在卖力工作，但都是单打独斗。结果就在公司成立的第一年里，各地盘之间就硝烟弥漫了：工程师们认为营销部门的人制造了太多的噪声，会计师认为销售人员总不坐班，根本不值给他们的薪水。人们完成工作仅仅是机械地把那视为自己的职责，人与人之间的关系并未有所增进。

为此我设计了一个应对策略，因为这个点子太过简单，我现在提笔写这一段的时候仍然觉得很不好意思。每到星期五下午，我们都提早收工，然后大家聚在一起，每次轮流让几个人向全公司的人介绍他们是谁，都做过什么。一些人在讲述中使用了幻灯片，还有一些人展示了素描、写歌或讲故事的才艺。就这样，我们彼此加深了了解。一名工程师曾参与过最早的互联网浏览器的开发工作，一名市场营销人员曾策划过一个著名的广告宣传语，一位俄罗斯设计师冒着巨大的风险离开了她的祖国。你眼看着员工之间的尊重互增。10年后，同样的策略在一个完全不同的公司中推行，取得了类似的效果。随着公司管理层开始意识到每个员工作为人的价值，并且赢得他们的信任，人与人之间的交流和互动才会变得更加直接、开放、无所顾虑。社会资本随着你的使用反而会增加，你越多地展示出信任和互惠，你获得的回报就越多。

麻省理工学院的一项研究甚至将这一论点量化。亚历克斯·彭特兰的研究团队跟踪了从医院到银行再到客服中心等不同领域团队的沟通模式。他们发现，这些交互模式的重要性不亚于其他因素（个人智力、技能、个性、讨论内容）加起来的总和。人们之间的互动——不仅在会议上，还体现在随意的聊天，在走廊上或饮水机旁碰到时简短的交流，能够导致公司生产力上的差异，而且这种差异可以量化。彭特兰团队的跟踪研究还对我们都曾模糊感觉到的一个现象进行了量化——一个组织内真正有影响力的人正是那些人际网络的节点，即那些最常与多数人打交道的人。他们的职位不一定显赫，但却颇有影响力。正是依靠这些人，社会资本得以强化和加速增长。

时间强化社会资本

在学术界，以色列科学家乌里·阿隆以突破了物理学和生物学之间的边界而闻名，但他更广受世人赞誉的是2010年的一篇论文——“如何构建一个研

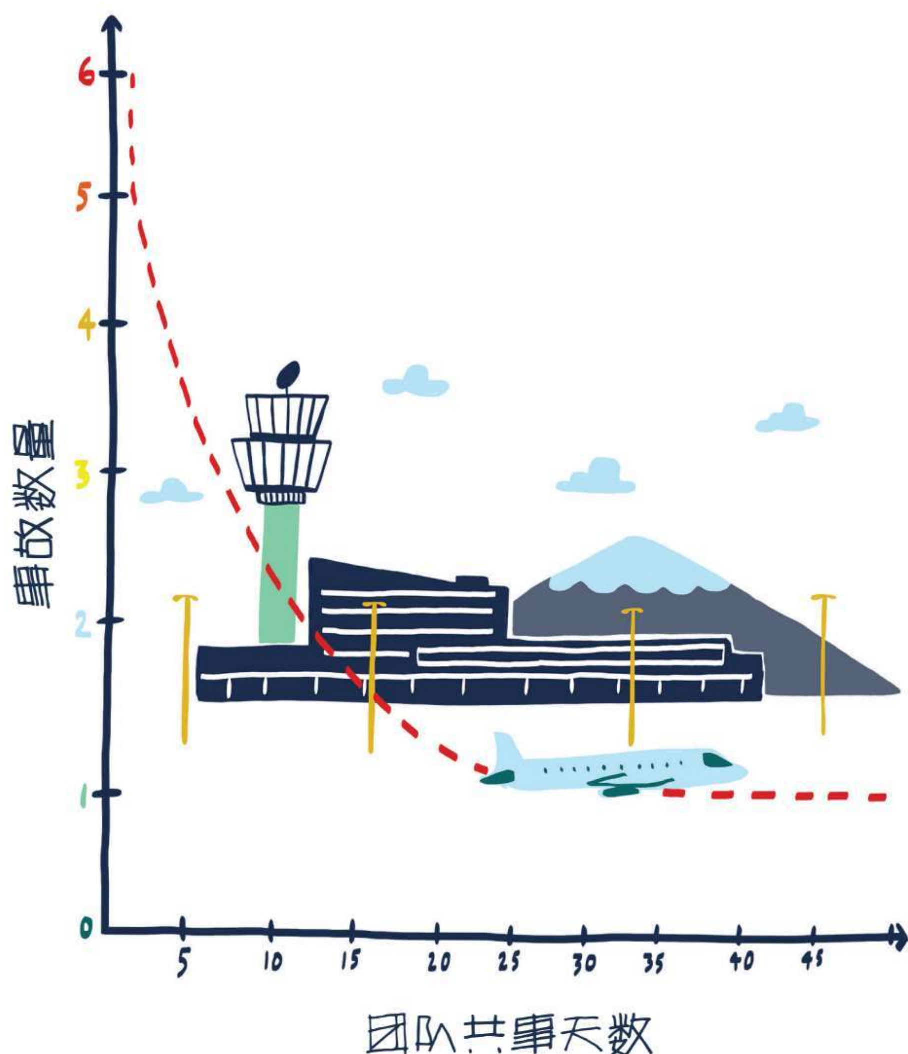
究小组的动力”。（科学家与企业家在某种程度上极为类似，他们的成功都取决于能否发现问题并且解决问题，而且还经常要与时间赛跑。）阿隆很清楚时间宝贵，但他仍然在每周两小时的例会上拿出前半个小时用于“非科学”的话题：生日、新闻、艺术。阿隆说，这看起来似乎耗费了真正从事科学研究的时间，但是从长远来看，研究小组在动力增加上获得的收益足以弥补这点损失。当研究小组在例会前半个小时后开始讨论科学问题时，阿隆给每个成员分配不同的角色——虚构的裁判或是脑力训练师，这对在实验室中构筑建设性冲突大有裨益。阿隆说，所有这一切都是在构建每个科学家在陷入困难和困惑时都需要依赖的社会连通性，而那些困难和困惑总是伴随着科学上的突破。在阿隆看来，是社会资本使得那些科学突破成为可能。

在团队成员彼此间的连通上投入，不仅能提高生产力，还能降低风险。美国国家运输安全委员会发现，73%的事故发生在一个团队一起工作的第一天，44%的事故发生在第一次飞行时。相比之下，已共事很多年的飞行团队的表现好于其他团队。已故哈佛大学教授理查德·哈克曼对团队的研究表明，成员们个个卓尔不群不仅不能使团队更具创造性，反而具有破坏性和危险性，因为人们彼此不连通不了解。在一个稳定的团队进行内部人员调整既足以带来变化，还能保留大家长期在一起工作而彼此了解的弥足珍贵。对于需要引入新的人才来更新观念和知识的研发工作，这一原则同样适用。哈克曼认为，每三四年引入一个新人足矣。

没有高水平的社会资本，你就不能获取攻克难题所依赖的有活力的辩论和交流。创造力固然需要一种安全的氛围，但如果缺少了社会资本，没有人会冒险尝试新鲜的想法、结果未知的建议或是测试性课题。一家公司的首席执行官向我描述过公司的一个失误，这个事例说明，即使最好的人才，也需要社会资本的支持。

他讲了一个非常有天分的高管由香港转到欧洲总部的事例。大家都对他在新岗位上的表现抱有很高的期望，但他到来后的表现却很挣扎。与之前的团队失去连接，等于剥夺了他的社会资本，仅凭他一个人的才智是不足以成事的。但是当他回到香港后，他又成了超级明星。讲述这个事例的公司首席执行官的总结发人深省，他说不及格的并不是那位高管，而是他所在的公司，它没有意识到生产力对智力的倚重程度并没有那么高。除了智力因素，生产力还要依靠支持、安全性、坦率、连接和信任。

长期共事团队的优势



社会资本并不等同于亲密无间，不意味着同事必须成为你最好的朋友，或是要求别人永远都为我们欢呼雀跃。那些最杰出的团队往往都非常稳定，成员们在一起工作了很长时间，彼此了解和信任。他们都具有不能容忍不把事情做到最好的共性，会换掉做事马虎的人。乐手们情感热烈率直的管弦乐队往往比成员相互间只说好话的乐队演出更为精彩，因为他们更专注于如何更好地表演，快乐对他们而言不是表面上一团和气，而是他们齐心协力要去创造的。在社会资本程度高的组织，人们并不觉得存在不同意见

是件可怕的事，这正表明你在乎。最好的思想合作伙伴并不是去追随你的观点，而是在此基础之上去进一步完善。他们知道，每一个想法起初都是有缺陷的、不完善的，甚至根本就糟糕透顶，而在社会资本程度高的组织里，冲突、辩论和讨论正是使这些想法变得越来越好的方法。

构建社会资本使得组织更有效率和创造性，因为高度信任能创造一种安全和坦诚的氛围，进而提高企业的效率和利润。究其背后原因，是因为社会资本使得帮助他人变得容易了。乐于助人可能听起来是相当稀缺的品质，但在从造纸、银行，到医药、零售等不同行业中进行的有关团队的研究都表明，一个团队是否乐于助人直接影响利润、成本、生产力和效率。团队中的互助精神能推动人们更多地分享知识和专业技能，成员们不会让同伴陷在困境或困惑中，他们总是争取在问题出现之前就消灭它，不会让自己的同事被孤立或踢出局。社会资本甚至会随着我们的使用而得到强化，而且团队成员共事的时间越长，他们积累的社会资本越多，获得的收益也越多。信任、乐于助人、实践、勇气，宛如简单的可再生能源，为我们的职场生涯提供动力。

倾听的力量

试试这个实验。下次你出席会议时，向自己保证，你一个字都不说。或许这听起来很简单，但其实倾听是需要胆识的，因为那意味着你必须对你听到的言论采取开放的态度。

许多高管认为这个实验是种折磨，他们已经习惯了带着预先准备好并且绝对要提出来的论点出席会议，他们的注意力完全不在倾听，而是等待最佳时机抛出自己的论点，一举结束论战。然而，若想构建高水平的社会资本，倾听和说话同等重要。马隆发现保持两者的平衡非常重要，只有当你在倾听和交谈时都心怀同等的勇气和谦恭，并且对转变本着开放的态度，倾听和交谈才能真正变得充满活力。

在基督教教派贵格会中，倾听被认为是深切感知当下的方式。开会被视为分享思想的途径，而倾听时的沉默并不表示没有沟通，而是表达支持的一种方式。约恩·麦卡锡是一名贵格会教徒，身为一名顾问，他经常被请去列席公司董事会会议，在听到有人提出有见地的意见时提醒大家留意。他告诉我，开会时人们往往过于专注于自己的发挥，以至于没意识到那意味着关闭了展开讨论的通道。



麦卡锡如今已经成为一名专业聆听者。马修·欧文斯同样可以被称作专业聆听者，他是英国威尔斯教堂唱诗班的指挥，那是世界上最好的教堂合唱团之一。

“能倾听比能发出声音更为重要，”他告诉我，“合唱时，你必须注意听别人唱，然后响应。一流的合唱团成员总是认真倾听，然后应唱，评判响应能力就能区分高下。”

欧文斯在倾听时，对于合唱团整体——表演空间，气氛，以及每位成员的表现都了然于胸。他总说，你还需要另外一双耳朵。作为一名唱诗班指挥，欧文斯为我们当中的很多人示范了在会议上该怎么做：听听现场气氛如何，对可行性方案予以鼓励，在大家开始泄气时鼓舞士气、微调会议进程和议题。欧文斯非常赞赏这样一个观点：倾听和不断激发回应的能力会成就一个卓越的团队。

职位越高，倾听就越重要。一旦一个领导者开口说话，大多数人会不再留意听别人说话，而开始一心琢磨自己该如何站队。但是如果这个领导者闭嘴不说话，那么就像是在一个大型合唱团中，团员们就不得不倾听彼此，

然后做出回应。而这正是出产成果的方式和时机。

财务软件公司财捷集团（Intuit）创始人斯科特·库克在聆听时特别留意捕捉不同的声音：与他本人的想法矛盾或对他质疑的意见和数据。谢里尔·康奈利是福特公司全球消费趋势部门负责人，她总是把所听到的与自己见地不同或者令她惊叹的事例记录下来。她做笔记时一丝不苟，在回看笔记时反复斟酌那些在激辩时她疏于考虑的细节。我也总是在倾听中捕捉人们的言外之意，我极为关注团队的士气，以及每位成员对团队的关切程度。我开会时习惯于乱涂乱画，这有助于我闭上嘴巴。有证据表明，涂鸦可以帮助你在倾听时不走神。我合作过的一些团队采取大家轮流担任监听的做法，这个角色并非是裁判，其职责是捕捉大家的潜台词。担任过这一角色的人在卸任时都感叹胜任这份工作并不容易。有些人甚至就讨论内容制作了比照图表，一列记录与会者的发言，另一列则用于解释其言外之意。这是剖析矛盾、恐惧和弦外之音的一个简单而有效的方法。

好好倾听，这样才能腾出时间去思考。对于其他人的言论，给予真切的回应，而不是抛出你早已提前准备好的论点。不要打断。这最后一点貌似简单，但对于很多人而言养成这个习惯并不容易。不打断别人的做法可以极大地改变讨论进程，当我们自认为我们知道别人的观点和言论是怎么回事时，我们往往会打断别人，这样做会阻碍别人说出与你的想当然截然不同的想法和意见。相反，如果与会者知道自己不会被打断，会议的气氛就会发生变化。紧迫感、抢着说话的现象都将不复存在。确信自己的意见会被听取，与会者就能为专心思考留出空间。

公正文化依赖于社会资本去缔造使命感和安全感，使得人们在历经挫折、困惑、疑问、建言、发掘的过程中能始终保持倾听和交流，创造性冲突因此将自然而然地产生。反过来，因为公正文化重视社会资本的作用，强调员工之间人际关系密切是公司的活力所在，公正文化对社会资本又具有强化作用。

3 思考对体能的要求

我商学院的学生们偶尔也看看电视，不过那可不是一种享受。我会给他们放一段选自财经新闻频道——彭博社（Bloomberg）或是CNBC（美国消费者新闻与商业频道）——的新闻片段，然后要求他们尽可能多地去记忆看到的内容。屏幕上的滚动字幕都是股票价格，右侧边框是天气预报或体育比赛成绩，整个屏幕上就只剩下很小的一点空间留给一位倒霉的首席执行官上气不接下气地解读公司季度业绩。视频结束时，我让学生们回忆都看到了些什么。几只股票的价格，巴塞罗那明天的气温，以及出镜的那位首席执行官所在公司的名称，就这么多。当我让他们就那位首席执行官的公司战略发表意见时，他们目瞪口呆："你的意思是我们应该记住所有信息并且还要就此思考吗？但那根本不可能！"

那的确不可能。高阶思维——争论、怀疑、质疑，都属于高消耗的认知行为，需要调动我们大脑更多的机能来进行，但是大脑的资源是有限的，何况注意力还是一个零和游戏，当你关注一件事，你对其他事物的关注就会相应减少。如果大部分注意力集中在滚动字幕上，那么就没多少留给执行分析任务的认知能力了。有人或许认为，一心可以多用，可惜我们的大脑并非是如此构造的。公正文化依赖于我们所能发挥的最高水平的注意力和创造力，并回馈以相应成效，但是分心、疲劳和工作时间过长迅速而且不可避免地影响大脑的发挥。说到文化可能让人觉得抽象，但公正文化要求我们务必理解并尊重工作对体能的种种具体要求。

一心专用

试图同时处理所有的事务使得一心多用者成为表现欠佳的资讯编辑，他们很难忽略无关的信息，而且要花更多的时间用于任务之间的转换。换句话

说，他们表面上看起来紧张忙碌，实际上却是在浪费时间，因为大脑的内存系统存储信息的方式并不相同，这就导致一心多用者固然留存了大量信息，但却难以回忆起来。或许这些精力充沛的头脑感觉自己站在了信息世界的巅峰，实际上却是在受信息摆布。

所以我们如何工作决定了工作的连锁反馈循环：我们越是想一心多用面面俱到，我们的辨识能力就越差；但是当我们专注时，我们就能更好地集中注意力，并且记住我们的所作所为，也感觉不是那么筋疲力尽了。所以一心专用——一次专注于一个任务，不仅更有效率，也使得我们能更好地利用我们所获知的信息。这不仅仅事关生产力，心烦意乱的人无法专心，这意味着他们无法独立思考，他们可能很出色但会缺乏主见，永远不可能成为优秀的领导者。

工程师所说的资产完好，是指各个系统和机械出现故障前对它们小心使用、养护和修缮。在工业领域里，资产完好是安全、效率和可持续性的基石。对于我们这些不使用物理机械的人而言，我们使用的机器是我们的大脑，我们应该像那些思维严谨的工程师一样，意识到大脑也有其局限性。虽然我们很少这么做，但我们是完全可以做到这点的。

时长增加，生产力下降

世界上最早对生产力进行研究的人之一是蔡司镜头实验室的恩斯特·阿贝，他在1908年得出的结论是：将每天的工作时间从9个小时缩短到8个小时能提高生产力。后来在贯穿整个20世纪、跨越不同行业和国家的研究也都得出同样的结论：生产力并不是线性的。我们可以每周正常工作40个小时，但绝对不要超过这个上限，因为40小时后我们就会感觉疲惫并且会犯错，这样我们就需要再花时间来收拾我们留下的烂摊子。



航空和运输等行业长期以来高度关注疲劳作业问题，因为当人们在疲劳状态下驾驶飞机、火车和卡车时，就容易发生事故，造成人员伤亡，所以疲劳作业问题一直被重视。但灾难性事故不那么显而易见的行业，却对疲劳作业问题熟视无睹。通宵达旦工作的人被视为英雄，长时间连续工作被视为敬业。即便公司遭遇挫败或是大单生意失手（并购的失败率在40%~80%之间），也没有人停下来反思原因，其实疲惫的大脑可能就是罪魁祸首。

问题并非是疲惫会使我们丧失继续工作的能力，我们仍可以拼命支撑，但疲劳和注意力分散会造成所谓的隧道视野。美国化学安全与危险调查局是专门调查化学工业事故的机构，它对于隧道视野的解释是：“一个人在疲惫状态下通常思维较僵化，更难以应对变化或异常情况，而且正确推理的用时也更长。”在疲惫不堪之时，我们希望问题能尽快得以解决，却并不在意该如何去解决问题，因为此时我们已经丧失了分析和解决问题的能力。在隧道视野一孔之见的糟糕状态下，正确地识别错误，摸索出一个解决方案，或者拿出一个好主意的概率能有多高呢？几乎为零——你忙忙碌

碌不过是又虚度了一天时间。

2012年，芬兰研究人员玛丽安娜·维尔塔宁依据一项针对公务员展开的历时40年的跟踪调查，研究长时间工作对人们的长期影响。她的研究结果令人震惊：每天工作11个小时或更长时间会使罹患抑郁症的风险至少增加一倍。那些每周工作55小时或更长时间的人，到中年时就开始出现认知能力减退，他们在词汇、推理、信息处理、解决问题能力、创造力和反应时间方面的测试中都表现较差。这种轻度认知功能障碍还预示着出现痴呆和死亡的时间也相对要早。

疲劳还是作业时的隐患，几乎每个行业所发生的事故都与此有关，睡眠不足会加剧这一问题。大脑需要每晚七八个小时的睡眠，睡眠不足导致的认知能力受损，同过量饮酒对认知能力的破坏程度相差无几。当大脑中负责让我们保持清醒状态的区域丘脑处于极度活跃的状态时，大脑中管理信息的部分（主要是顶叶和枕叶）的活跃度会降低。这点从进化论的角度也是解释得通的（鉴于生存意味着猎食，所以大脑中保持清醒的机能就优先于创造力部分），但对于保持清晰思维这却是灾难性的。更何况，经过一夜的睡眠不足之后，到达大脑的葡萄糖有所减少，而这对大脑各个部分的影响同样是不均等的，我们赖以思考的区域受损程度最为严重。我们可能觉得通宵达旦地工作是壮举，但这却使得我们赖以完成任务的机器——大脑受到很大的有时甚至是极其危险的损害。

保持大脑清醒

当你晚上上床睡觉时，你的大脑和你早上醒来时的状态已经不一样了。它已经非常疲惫，而且由于缺乏睡眠，我们清醒思考的能力明显降低，同时它还剥夺了充足睡眠赐予我们的种种其他好处。我的公公是一位科学家，因为在睡梦中解开方程式而闻名。我也曾经在睡梦中破解了一个相对简单的代码。元素周期表之父门捷列夫称自己是在睡梦中获知周期表的基本法则的。近期的事例是谷歌公司联合创始人之一拉里·佩奇，他说创建谷歌的想法来自他的一个逼真的梦境。杰夫·泰勒说自己创建Monster.com（一个招聘平台）的点子也是这么来的。

这些事例都并非是侥幸成功。当我们睡着时，我们的大脑仍在忙碌工作，整合、组织、回顾最近的记忆和经历，进而激发洞见。在一项实验中，参与者被要求对貌似随机出现实则按照一个复杂的基本规则罗列的信息进行整理归纳，结果发现，那些晚上睡了一个好觉的人发现信息排列规则的概率是没有睡好的人的两倍。研究人员由此得出结论：睡眠激发洞察力。参与实验的人睡着时，大脑对信息的解析使得他们发现了那个基本规则；而如果睡眠不足，就不可能有此收获。

一个多世纪以来的研究中，最令人震撼的一个发现是：长时间连续工作损害我们的思维、洞察力、解决问题的能力、敏锐的分析能力和想象力，而这些都是我们在当今职场上最需要具备的能力。分心和疲惫大大削弱了我们审视自己的决策、反思、再三考量的能力。而如果缺少了发现问题的能力，我们就永远无法自信大胆地提出尖锐的问题，清晰阐述我们的价值。我们的大脑只有在得到充分休息后才能恢复元气，才能专心致志，高效运转。我们只有知道如何分配好时间，时间才能发挥出最大效能。

专注工作的安静时段

哈佛大学的莱莉·珀洛就一家软件公司的员工如何使用时间进行研究时，她要求工程师们写日志记录自己是如何花费时间的，那些人们习以为常的记录令人哀叹：起初按既定计划展开的日程很快被各种干扰因素和会议搅乱，“真正的工作”直到下午晚些时候才开始进行。一位工程师认为自己待在办公室里的12个小时里，只有5个半小时有成效，可惜这段时间已是一天行将结束的时候，那时他的大脑已经相当疲惫，转不动了。

珀洛敏锐地意识到，不是所有的干扰因素都是无益的，比如人们借此寻求帮助，并且获得了帮助。那位工程师被及时告知日程中的一些重要事项有变更，他本人也利用工休时间为自己的梦幻橄榄球游戏招兵买马。理想状态的工作日程不应该剔除以上种种“干扰”，因为人们借此构建的社会资本和智力资本都是有价值的，问题在于如何消除干扰因素的负面影响。

工程师们在日志中通常将工作分为两类，分别冠之以“实质性工作”和“其他”。你不必从一个工程师的角度去理解两者的差异，实际上我们每天的工作都可以按此分为“实际工作”——需要专心致志并且安静的工作氛围来完成，以及“其他事务”——与社会互动的会议、向他人寻求帮助或者给予他人帮助、开玩笑和闲聊。而要实现真正高效，这两类事务我们都必不可少。真正令我们抓狂的，是我们觉得对于将发生什么、何时、在何处根本无法操控。

如果将日程安排按照两种不同性质的工作分类，而后再分割成不同的几块，结果又会如何？珀洛设计了一个巧妙的实验来应对这一问题：每周拿出3天设立安静时段，时间是从早上到中午。所谓的安静时段，就是每天指定一个时间段，其间工程师们能够独自工作，确信自己不会被打搅——因为在这一时间段内，其他人也都在安静地做自己的工作。当天的其余时间则划拨给实际工作之外的“其他事务”。

工程师们非常喜欢这一日程设置。有人反馈说，他们的生产力增长了65%之多。珀洛从最小的事情着手，重新设计日程安排，结果促成了巨大的变化。产品做到了准时出货，而在这家软件公司历史上此前仅出现过一次这

样的业绩。

在实验初期，实施安静时段体制颇具挑战性，因为工程师们必须首先学会预先为安静时段做好充分准备——提前计划，以确保他们预先搜集齐工作所需的信息。如今他们意识到了打扰别人的破坏性有多大，也因此学会了对同事更周到体贴。“这项安静时段的实验让我反思我都是怎么影响别人的，”一位工程师表示，“现在我意识到，这一设计所追求的不仅仅是确保我自己能够享有安静工作的时间，别人安静工作的时间也必须考虑进来，它使我对他人的需求更有意识了。”他的一位同事也写道：“大家开始尊重别人的工作时间，关注的焦点也已经从自己转移到整个团队。打扰仍会发生，但是人们在打扰别人之前会花时间先考量自己的行为，相比以前，他们会预先做更多的准备工作。”

这并不意味着他们打扰别人寻求帮助以及接受帮助的情况会有所减少，但与此同时，他们变得更加乐于助人，因为他们的“实质性工作”已经完成，就算尚未完成也不用担心，因为他们知道自己还有专门时间去安心工作。一旦确认自己专心工作的时间能有所保障，大家在一天当中的非工作时间里会更加热心地帮助别人。

人们渴望能把时间专注于他们最重要的任务上，由此他们还可以学习如何善用时间。其实仅仅具备了确定任务优先次序这项能力，合理利用你大脑各个区域的不同分工，就能把工作效率提高50%以上。那些懂得清除时间分配上的主要障碍，从而能专注工作的人，能够更快更多地完成任务，而且感觉到的压力也要小得多。

此外，划定统一时间段来实现同步工作还能够产生巨大的收益。它给了工程师们一种强烈的自主意识：“我们能掌控调配自己的时间，而且这得到了上司的尊重。”安静时段减少了一心多用现象，能使得人们专心致志地工作而又不会产生社会成本和智力成本。通过教会人们考虑其他人的需求，它反而构建了社会资本。

当我和一些公司管理人员讨论安静时段问题时，他们中很多人都被因此会失去打断员工工作的特权吓坏了；相比之下，他们的下属却几乎个个看起来都很兴奋。不过既能按时完工同时又不感觉疲惫的实验结果仍给了不少管理者去尝试安静时段的勇气。顾问托尼·施瓦茨就曾经说服一家会计师事务所，先让一组员工做此尝试。这组员工采用不同的工作方式，确保大家都能轮流专心工作90分钟，这期间他们不会受到任何打扰，中间还可以短暂休息。结果这组员工的表现远胜其他员工，他们用时更少却完成得更多，即使在最为忙碌的报税季期间依然能做到比其他组早下班，而且感觉压力也要小很多。

其他一些企业则实施了安静时段机制的变体：优鲜沛公司规定，一天和一周中的某些时段任何人都无权召集会议，这一简单的规则为员工提供了自由安排工作及其他事务的自由。Pohly公司设计了醒目且漂亮的“请勿打扰”的标牌，张贴在办公隔间和办公椅上，用这个简单、独特的方式来实现专注工作。我还听说有些公司专门设置了安静屋——里面不许使用手机，也不允许任何人打扰你工作。“我在那间屋子里并不总是在忙工作，”一个经常使用安静屋的人偷偷对我说，“有时候我只想待在里面专心思考，或者就为了喘口气，或揣摩下一步该怎么做。”不过在我看来，他所说的这些事情同样是工作。

为员工创造条件，使得他们能够最便捷最出色地工作，是所有团队的所有领导者的职责，不管团队规模是大是小。但是即使你所在的公司觉得诸如安静时段之类大的变革尚不可行，你也还可以考虑自己合理安排调用时间。当我担任电视制作人时，我和自己预约安静时段——每周四11点到12点半，这段时间我会离开办公室，去某个我知道我不会被打扰的地方。这是我思考的时间，而且往往是一周中最富有成效的时候。

给自己留出一些时间来“无所事事”，给了我的思想自由徜徉的时间。这种时候我往往能想起曾被我忽略了的重要信息，或者突然想到一个好点子，能破解困扰了我很久的难题。因为我时常旅行，如今我给自己制定了一条规则：旅途中留出时间去凝视窗外。我不可能总是如我所愿有那么多时间脱离工作，但我可以利用工作间隙，比如从一个地方赶往另一个地方的路上时光，来暂离工作。眺望地平线对我的眼睛和我的大脑都有好处。没有音乐，没有屏幕，没有播客，没有收音机，不管我是在飞机上、火车上还是在汽车后排，这种强制休息都是进行真正思考的好时机，它把原本单调乏味的旅行变成了放松的闲暇。

让思想漫游

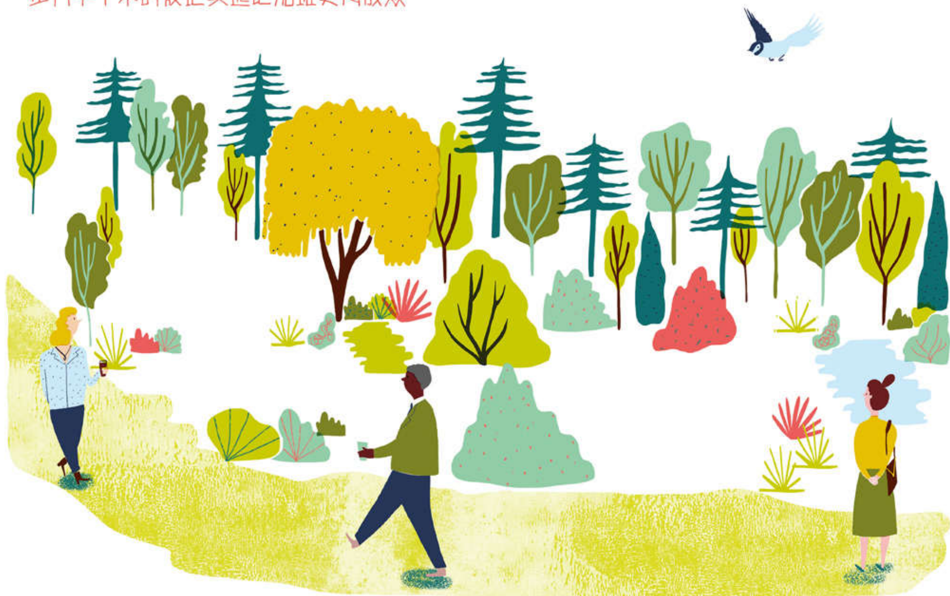
思考可能是人类区别于其他生物特有的行为，而且显而易见，它是各类组织所倚重的创造力、创新、富有成效的工作的基础。但这并不意味着人们乐意思考或者发现思考是件乐事，在最近的一项调查中，83%的美国成年人说自己从不花时间用于“放松或思考”，而且，即便是应人请求这样做了，他们也并不真觉得这是种享受。

然而，让你的思维漫游的确能成为解决问题、获得新洞见的有效途径。当我们太专注于工作，就可能变得思维僵化、呆板，不易接受新的模式、人或想法。当我们将视野从工作上移开时，我们就进入大脑中帮助我们找到理解或解答问题所需信息或模式的其他分区。因此，要做到真正高效，意味着既需要花时间安静专注地工作，同时也要留出时间让你的思想开开小

差。

很多人都有过这样的经历：在洗澡的时候，在下班开车回家的时候，或者在做饭的时候突然灵感出现，受到启发。这类机械（或者至少要求不高）的行为能放飞我们的心灵，让它在无意识中捕捉到无法靠苦思冥想获得的洞见。这不仅仅是坊间证据，对照实验同样显示：当我们休息和做一些简单的事情时，创造力能得到提升。其中最简单、最廉价而又最有效的就是散步。

不管是在户外还是在跑步机上行走，都有助于产生新的、有价值的想法。体育活动普遍能改善思维，行走尤其如此，它能把创造性产出提高60%左右。在户外散步似乎最能产生新想法，同时恢复业已枯竭的认知能力。在备战头脑风暴之前，或是当你被困在一个难题当中，又或者你仅仅需要休息片刻活动活动筋骨时，步行半个小时被证实远比加班更有成效。



若让思想漫游，你就需要独处的时间。一家全球知名银行的首席执行官曾经告诉我，在过去的5年里，他仅有一天是独自度过的，金融危机的余波剥夺了他所有的思考时间，而那恰恰是他最需要思考的时候。如果你没有时间去不受打扰地思考，又怎能知道你会萌生怎样的想法呢？如果不独处，你怎么能超越前人的智慧和陈腐的观念呢？如果你想要向别人解释你的观点和想法，你就需要时间先去探索它们。最初的观感很少是最棒的点

子，你需要时间去完善它们。独处并不一定意味着反思，你还有比你自己的更好的课题值得思索，但它确实意味着腾出空间去探索和质疑，挑战自己的想当然，捕捉隐约闪现的灵感。如果你能与自己展开对话，那就请好好倾听。

加班赶工，事毕戒瘾

此文并非否认在临近最后期限或紧急状态下进入“赶工模式”的必要性。这一术语源自软件行业，因为该行业经常需要在最后交工前冲刺，加班赶工。这种情况下每个人都工作到很晚，同事之间往往由此产生一种在同一战壕奋战的深厚友情。

加班赶工冲刺的感觉有时的确很棒，只要不是长期如此。2004年，为互动娱乐软件巨头——美国艺电公司效力的软件团队开始实施每周6天，每天8小时工作制。之后很快变成每周6天，每天12小时，然后是每周7天，每天11个小时，加班赶工成为一种常态。目睹为艺电公司工作的未婚夫疯狂加班，吓坏了博客作者埃林·霍夫曼，她的公开抗议最终导致了对艺电公司的集体诉讼。“工作几小时后，眼睛开始失去焦点；在连续工作几周，每周只休息一天之后，疲劳开始累积，并呈几何级数增长。员工的身体、情感和心理健康都出现了问题，工作团队开始频繁出现失误，犯错的数量等同于他们消除错误的数量，而且赶工中出错率飙升。”

自2006年针对其的诉讼了结后，艺电公司改进了工作制度，其他一些公司则更进一步。全球商业数据分析领域的佼佼者——美国赛仕软件研究所只允许员工每周最多工作35个小时，不许超过这一上限。原因很简单：工作需要头脑清醒并且全神贯注，35到40小时工作制是人类的极限。在时局艰难和竞争激烈的行业，限制工作时间不仅不会制约公司成功，反而使其得以可持续发展。

加班可能上瘾。然而，正如任何类型的成瘾，你可以选择适合你的戒瘾方式。我认识的一些高管每年会专门拿出相当可观的一段时间——1个月，有时还更多，彻底脱离工作。那些没有条件这样做的人转而在休假上自律，他们故意对假期许下重诺（或让休假成本异常高昂），从而难以取消既定计划。汽车厂商戴姆勒公司鼓励员工在休假期间删除收到的任何电子邮件，仅需在自动回复中对此举做下说明即可。大众汽车公司在办公时间以外关闭邮件，《赫芬顿邮报》敦促员工下班后不要查收邮件。我问到的每个人，不管是公司高管还是前台接待，都谈到利用周末时间休整。作家叶夫根尼·莫罗佐夫的方式或许是最极端的，他把自己的笔记本电脑和手机都锁在一个有定时密码锁的保险柜里。这样一来，不管他觉得如何焦躁不安，周一早上之前他都无法上网，但这样他的大脑就有时间去其他地方溜

达溜达。

我也为自己定了个规矩：每到夏天我只能读小说。一年中的大多数时间里，我读书基本是出于实用考虑，根本没有时间看小说或短篇故事，所以，我通过强制自己看些要求用不同的思维方式和不同节奏来读的书实现调整。我很享受这种生活节奏的变化，最近有研究表明，它带来的好处远不止于此。看小说，包括美国国家图书奖入围作品节选，美国笔会/欧·亨利短篇小说奖获奖作品，甚至亚马逊网站上的畅销书，都被证明能够增强心智，这是因为我们借此具备了欣赏其他人不同于己的想法的能力。在一项实验中，参与者被给予一套“通过眼神解读心灵”的测试题，就是汤姆·马隆在研究团队精神和同理心时使用的那套题，结果发现，只要读过三本文学作品，得分就会比较高，文学素养影响了得分的高低。

我们的职场生涯总计约10万个小时，时间是我们最宝贵的财富。时间一旦流逝，就再也找不回来了，而且永远不可能再造，所以如何利用时间意义非凡。当涉及时间问题时，大多数组织都非常擅长计量其数量，但在衡量它的价值方面往往做得不好。我们需要时间安静、专注地工作，但我们同样需要时间来让我们的头脑偶尔开个小差徜徉一番，来获得靠一味死磕永远无法得到的洞察和灵感。让一个团队、一个项目，或整个组织的时间都同步，固然可以创造一种强烈的团队意识，但暂时放下工作同样可以使我们对工作做出的极大贡献。

4 粉碎障碍

托德·贝迪利翁是个有好奇心的人。多年来他一直在生物技术领域打拼，最早时在初创企业，如今供职于世界领先的制药公司之一罗氏公司，在美国加利福尼亚州罗氏诊断产品公司担任高级主管。如果你认为这是一位典型的企业科学家，那你就错了。

“我一直都很好奇——对一切都如此。我们做什么，我们如何做，我们为什么要这么做。这一思维模式使得我对我们开展研发的方式越来越失望。有此感受的不止我一个，我们调查了大约250名研发团队的领导者，他们同样有这种懊丧。僵化的等级制度和不能充分挖掘公司员工身上的各种技能是创新最大的两个障碍。”

“受此不良影响的不仅仅是研究组织。迄今为止，我所合作过的每家公司都对思维僵化、工作中缺乏创造性和活力，以及受阻于各种壁垒缺乏协同合作抱有怨言。公正文化旨在尽可能多地挖掘每个员工的潜能，要做到这点就需要公司对于外部世界秉持开放和接纳的态度，不管公司内部文化多么自成一体。尽管这听起来有些自相矛盾，但事实如此，想要让内部文化生机勃勃，就必须向外部世界敞开大门。”

好奇心能打破壁垒

贝迪利翁和他的同事们设计了一个实验。首先，他们确定了6个科研难题——从机械工程到生物化学领域存在的亟待解决的疑难问题，将它们放到罗氏公司的研发社区上，向其全部2400名成员征求解决方案。结果令贝迪利翁颇感失望：只有419名员工浏览了课题内容，仅40人提交了解决方案，而且其中有些方案只有草草几行。最终获奖的是一种测量葡萄糖滴定仪电池寿命的方法。但后来发现这一胜利令人喜忧参半。这一难题是由在德国的糖尿病护理团队提出的，最终攻克这一问题的工程师就曾效力于那个团队，只不过他人在印第安纳波利斯，之前他从未听说过还有这么一个课题。贝迪利翁反思说，这一事例揭示了才智是如何被公司的组织架构所局限和埋没的。

另外一个事例则与之完全不同。在罗氏公司最棘手的科研难题中，有一个已经困扰了其20年之久。公司把这个难题提交到一个名为“创新激励”（InnoCentive）的开放式创新平台上，向其16万用户征求解决方案。该平台是一个集结全球最强大脑的科研众包平台，一个由公司外部人员、组织或企业组成的网络体系，旨在帮助企业解决问题或提供创意。这次的反响令贝迪利翁大感意外：113份建议，充满了细节、数据、图表、实验

和能量。60天后，一个创意新奇的方案破解了难题，而所花费的赏金仅为2.5万美元。

至此两个科研难题都得以解决，但罗氏公司的部分研究人员却对贝迪利翁设计的实验及其结果极度不满。贝迪利翁热衷于新思维，但很多罗氏员工却很抵触请圈外人献计献策的观念。“这激起了众怒，员工怨声载道，”贝迪利翁回忆道，“他们很介意由别人来解决自己的问题。”

这一经历让贝迪利翁意识到，人才是多么容易受到制约，他们的才干很难被发现、感觉孤立无援、与外面的世界以及彼此之间相互隔绝。是企业的组织架构导致了这种隔绝，我们在人为设置障碍：部门界限、地域限制、等级划分，以及专业界定。专业技能是否抑制创新，取决于它是倡导员工集思广益，还是按照专业类型给员工划定角色，那会导致他们视角狭隘，每个人的思维都被禁锢在棋盘上那方自己的小地界内。



“创新激励平台很棒，”贝迪利翁解释道，“但最终起作用的不是技术或专业领域，而是思维模式。你的思想是固守在为你限定的工作范围内，还是让好奇心带你冲破障碍？你需要保持最核心的好奇心、求知欲，秉持开放和扶植的姿态。到处走走，与人交谈，宽容大度，建立起一个网络，培育这

个网络，不要故步自封。”

耐人寻味的是，创新激励平台上很多成功案例的解题者，在他们所攻克的技术难题领域内并没有专门的教育背景或从业经验。寻找ALS（肌萎缩侧索硬化症，又称卢伽雷氏症）生物标志物得到了一位植物生物学家和一位皮肤科医生的帮助。尽管溢油防治技术研究所（OSRI）目前仍在试图找到更好的方法来清理1989年埃克森公司瓦尔迪兹号油轮泄漏的石油，但的确从一位水泥工程师那里得到了一个很关键的解决方案。这些问题解决者都拥有很强的求知欲和开放的思维，无论在他们选择的哪个工作领域。

罗氏公司的比照实验并非是本公司的研发社区和创新激励开放式平台之间的较量，两种途径都攻克了高难度科研课题，但这一比较的确揭示了一个非常严峻的挑战：我们该如何在工作中欣然接受每个人才，让他们彼此连接，更有活力？公司的组织架构如何才能把散落在各处的人才集纳起来集思广益？答案听起来似乎有悖常理：不要束缚限制他们，允许他们四处探索，让他们在身心上都能放飞。

探出头去：走出办公室

受倡导打破限制思维和协同合作的心理壁垒理念的鼓舞，大多数公司拆除了办公室的墙壁。现在70%的美国公司使用开放式办公室，实行轮用办公桌制度，希望借这种形式自由的办公环境引发开放式思维。但是这一建筑风格决定论并不能完全令人信服，有充足的证据表明，人们发现开放式工作区太嘈杂，让人分心，不人性化。最近走过几个这样的工作区时，我不由自主地意识到大家为保有隐私想出了各种办法：戴上耳机，把书本之类的东西堆起来充当临时分界线……防备心盖过了开放的心态。

建筑风格本身并不能改变心态，推倒墙壁也不能拆除制约思维的心理壁垒。为此，你需要逃离办公室，把自己投入生活当中去。

路易丝·梅金曾经供职于全球领先的医疗用品企业百特国际（Baxter International），主管血友病医疗用品这项公司最大的业务。梅金雄心勃勃，渴望能保持该业务持续增长的良好态势，但她很快发现，数字并不能向她展示最为关键的信息。

“我主管一项价值数十亿美元的业务，人们往往认为你需要了解和领会一项业务所需要掌握的所有信息都存在于数字当中，但事实并非如此，因为业务的真正意义存在于数字之外。

“直到我去了病友协会，我才理解了这点。我遇到了一位母亲，她的儿子刚刚被诊断出患有血友病。他们非常需要我们，因为他们的余生将取决于

我们的产品。我们是继续提供老产品，还是打算开发新产品？我们是否有足够的实力和足够的胆量继续在这项业务上投资？你不能仅仅把这看作是做生意，你面对的是一个生命。这件事彻底改变了我的视角。”

梅金对我说，那段经历改变了她对医药研发和产品定位的既有观念。她不再将其视为做生意，而是打算和患者及其家属合作开发他们需要的医疗用品。如今梅金已是医疗保健公司BTG的首席执行官，这家公司致力于开发肝脏疾病、血栓、静脉曲张等被严格界定的医疗领域用品。精简产品有助于加深同患者和医生之间的关系，BTG从不把医生视为设法让他们购买公司产品的进攻目标，销售人员也不是公司里唯一同医生会面的人员。为此梅金借用了一个航海术语“探出头去”，意思是扫视地平线，密切观察周围环境，并不断调整改变。她解释说，在开展任何一项新业务时，你都必须至少任命一个人去肩负“探出头去”的职责：审视周围境况，和范围更广泛的外部环境保持经常性的联系。

引入发散性思维

在罗氏诊断产品瑞士公司，马蒂亚斯·埃森普赖斯组建了他称之为一个“非同寻常”的团队，来引领公司糖尿病诊断策略中的一个新项目。之前公司的所有产品都只能在医院或者重症监护室使用，但是现在公司打算开发病人能自己操作的新产品。受此视角转变启发，埃森普赖斯在罗氏全公司招兵买马，并且把曾为公司服务过的糖尿病患者纳入团队。接着他更进一步，将视觉艺术家凯莉·希顿引入团队。

“我需要一种来自外部的激进观点，”埃森普赖斯告诉我，“一个与罗氏和糖尿病都无关但是能通盘考虑问题的人，一个真正不受束缚的思考者。整个团队都对凯莉能带来什么新鲜东西很兴奋，以至我们给了她一份全职工作。她有一种非凡的才能，面对任何人都能提出合适的问题，她始终保持着一种敏锐的洞察力。那是一个工作异常紧张的时期，要是当天没有出现激动人心的讨论，那任何人都不许离开房间或者收工，我们在彼此理解这点上取得了实质性的突破。”

对于埃森普赖斯而言，这是他职业生涯中最具创意的一段时间。如今埃森普赖斯担任罗氏诊断首席技术官，他最为珍视的就是帮助人们摆脱束缚、彼此连通的哪怕点滴机会。

“通常在僵化的组织架构中，你陷入孤立的思维模式。现在我热切关注的就是让人们越过那些不合情理的边界彼此连接。这样你就能让壁垒消失，因为那些边界相交之处的节点是最有创造活力的。”

在非常偶然的情况下，英国芯片设计公司ARM采用了几乎完全一样的工作

模式。由这家公司设计的处理器如今驱动着世界上绝大部分智能手机和平板电脑，当年从英格兰剑桥起步的一家小公司，是如何成长为一个以创新和设计闻名的行业翘楚的呢？正如公司处理器部门总经理汤姆·克朗克所说的那样，公司一直致力于扫清它的工程师和其对接的客户公司之间的各种有形无形的壁垒。

“这一商业模式是由最初的不得已演化而来的。当时我们有一个为一家员工达1万人的设备经营和制造商提供服务的大好机会，不过那时候公司只有12个人，唯一可行的办法就是我们成为客户公司团队的一部分。彼此之间划分地界不可取！那之后我们一直采用这种工作模式。公司里极少有人与其合作伙伴之间没有联系，我们在公司总部都有办公桌，只不过我们很少有时间待在那里，公司绝大多数员工都是在与我们合作的公司里办公。”

随着时间的推移，许多公司渐渐生发对自己管理方式的自恋，一心痴迷于企业的内部运作，而不再将注意力集中在曾经极大激发它们的市场和客户身上。在ARM公司，与外部世界的关系对于公司业务是如此重要，以至它的很多工程师、架构师和设计师都不在公司总部工作。与许多公司热衷谈论分歧不同，无论是克朗克所谈论的，还是梅金和埃森普赖斯曾经历的，都是通过宛如多孔膜般的工作方式，使得公司和外部世界始终保持连通。正是内外两者之间的互动以及频繁的碰撞，才赋予了企业创造力。

“我不好说究竟是我们走出去了，还是我们让他们进来了，不管是哪种，结果是我们之间真的不再存在边界了，”克朗克评论说，“这就是这种商业模式的力量。我们的工程师在公司里的感觉、行动和思考，与他们彼此之间或是同远在大洋彼岸的合作公司的工程师互动时完全一样。这无关控制，我们非常信任他们。”

不设防这一令人惊叹的特质，加之在探索精神和求知欲的驱动下，一些公司力求客户在办公室之外的地方同样感觉舒服自在。像美国家用机器人制造商iRobot以及英国数字有线电视和卫星电视网UKTV旗下的电视频道Dave，都在公司的办公室里修建了模拟客户居所的房屋，用以提醒它们客户的起居习惯。还有一些公司让高管们轮流扮演客户。但没有什么比得上走出办公室，融入人群。要知道，我们所有的工作都是为了满足他们的需求而设计的。

走——走出去

创新激励平台运用科学技术从平台网络所及之处汲取想法和能量；BTG公司和ARM公司出于同样的目的构建了庞大的外部协作网络；罗氏公司的埃森普赖斯通过引入一位视觉艺术家推行完全不同的思维模式，所有这些举

措都意在打破工作中的壁垒，使得员工的洞察力、天分、表达能力和精力都得以拓展。而那些旨在保全或复活人类与生俱来的对周遭事物反应敏感这一特性的举措，则体现了人们对于伟大的想法不是来自办公室而是来自生活这一理念的肯定与赞赏。

“我有一个老朋友吉姆，他是一位玻璃艺术家，他制作的美妙的玻璃制品能卖到2000美元左右。当年我在努力赶超吉姆时，他告诉我，他刚刚错过了一笔生意：一个女人带的现金不够，而她又只能用信用卡支付。”

说这话的是杰克·多尔西，这位软件程序员是微博客网站推特（Twitter）的联合创始人之一，曾于2008年入选《麻省理工科技评论》杂志评选的35岁以下杰出青年创新英才榜。但是他的成功并没有将他束缚在办公室里，反而给了他四处探索的自由。

“这番对话让我陷入沉思，为什么吉姆就不能用信用卡支付来结算呢？他遇到的这个问题让我想到那些在手工艺品集市和农贸市场上的商贩，他们可能也遇到过同样的问题。我怎么才能够解决他们的问题呢？”

就这样多尔西想出了移动刷卡器Square这个点子：用一个小插件就能让智能手机变成信用卡读卡器。到2014年时，使用Square的商家加起来的数量相当于美国第十三大零售商。多尔西的这个新点子并不是出自推特，也不是源自专项问题座谈会或是市场调查，而是派生自实际生活。如果没有他的朋友吉姆，没有对集市的经验，没有所有这些与多尔西的技术专长的碰撞，吉姆可能到现在还在流失客源。

为了给自己移动刷卡器的构想打造一个快速原型模型，多尔西转向TechShop求助。TechShop成立于2006年，是美国面向公众开放的营运规模最大的创客空间，其主要业务是提供创客在制造物品时的一切必要支援。除教学课程，还提供各式各样的机具，从初阶到进阶一应俱全——电焊机、水刀、3D（三维）打印机、织布机和激光器。在过去的20年间，技术发展使得这些机具比以前便宜而且更易操作，但绝不仅仅是因为这些机具，TechShop才成为一个充满奇思妙想的创意空间。当你加入其中，你可以向任何人寻求帮助，同时你也必须为任何向你求助的人提供帮助。从一开始，创始人吉姆·牛顿和首席执行官马克·哈奇就把TechShop设想为发明家、技工、企业家首选的游乐场，一个注定会碰撞出灵感的实实在在的创新平台。

TechShop实行会员收费制的运营模式。当它在底特律的连锁店开业时，福特汽车公司向提交好点子的员工提供2000个免费会员名额。每个员工都可以申请，而且他们的点子并不一定非要同汽车有关。由于TechShop的这家连锁店可供使用的机具和专业技能并不只局限于福特公司，而是整个底特

律市，因此吸引了福特公司各个部门的员工踊跃申请。一年之后，员工们提交的可享有专利的提议增长了50%，福特公司将这归功于TechShop。

放下你的手机，看看周围，置身于你所在的鲜活世界。好点子、激励、对新趋势的发现都来源于真实的世界。从没有人是纯坐在办公桌前想出了好主意。散步能激发创造力，在户外散步更是如此。催生了聚合酶链反应技术并开启基因革命的科学突破并非诞生于会议室内，而是来自在高速公路开车时的灵感；很多首席执行官都说他们的领导力培训来自在少年棒球联赛当教练的经历；一流工程师们总是说他们最好的发明源于爱好。从业务的角度来看，与世界接触是你感知你所服务的市场的氛围最好最快的方式；而如果着眼于人，置身于一个丰富多彩开放的社区，有助于你构建和充实自己的人际网络。

埃里克·瑞安和亚当·劳里是同学，两人有段时间经常定期聚会，就他们观察到的潮流趋势交换意见，希望能发现共同创业的商机。2000年初，他们注意到，现在人们花在自家房子上的时间和金钱比以往都多，但是打扫房间所用的清洁产品不仅有毒，闻起来很糟糕，而且很难看，以至不能拿到台面上只能藏起来。那能不能生产呵护地球的环保清洁产品，它不仅好闻，而且好看到被摆出来展示呢？正是这一产品定位使得Method家居护理产品诞生。如果不是埃里克和亚当着眼于真实生活，对人们的喜恶反应敏锐，他们的公司永远不可能诞生。

即使在他们所创建的Method公司大获成功之后，埃里克和亚当依旧执着于保持公司对于外部世界的开放和响应。因为Method不使用有毒化学物质，它得以把公司所有业务（包括研发）都安置在旧金山市区的中心区域，而不是工业园区内。公司所有员工到前台接待处轮岗，那里是公司对外的窗口和对内的接口。埃里克坐在梅根旁边，她负责应答公司的1-800客服热线。埃里克想了解人们打电话都说了什么，他们担心什么，有什么问题和想法。因为梅根参与公司的产品设计会，这样公司的最新信息就能通过她和客户之间的交谈传播开去；而外部信息也能渗透到公司的思路中来。

Method公司的宣传语是“消灭脏乱的人”。公司的100多名员工分坐在各个办公室中，房间很宽敞，而且干净得耀眼，里面摆满了桌子、样品和白板墙。“共同创造”是每个员工的信条，墙上布满了白板，任何人都可以在上面添加想法和见解。Method公司倚重的合作精神不仅仅体现在建筑风格上，还来自“每个人都很重要，每个人都有所贡献”的意识。公司创始人努力确保每个员工都能感觉到与其他人相互连接，而不是被困在公司的等级制度里不能有所突破。因此，如果进入公司办公室中的任何一间，你根本无法分辨出谁是公司创始人，谁是实习生。

公司员工很放松地公开讨论自己所犯的错误，而不是心存戒备。埃里克和亚当也相当敏锐地意识到，总有自己不了解的未知领域，所以需要不断地向周围的世界学习。

全球知名工程软件公司欧特克（Autodesk）为员工提供互换生活的机会，他们可以与在其他城镇或是国家工作的同事交换工作、办公桌，甚至住所。奥雅纳工程顾问公司（Arup）在全球42个国家运营，公司鼓励员工前往分布在世界各地的工程项目工作，以积累专业技能和社会资本。大多数公司也都先后制定了规章，要求高管走访俱乐部、酒吧、商店或购物中心等客户流连的场所。不少公司鼓励员工参与志愿者活动，还有一些公司对工作之余广泛参与社团活动的员工予以特别奖励。所有这些举措都是奔着一个共同目标：让心灵之旅超越办公桌和会议室，去开发新的神经网络，更新思想，拓展连通。

让外出开会奏效

波士顿科学（Boston Scientific）是全球领先的医疗科技企业。约翰·埃伯利在创建公司的过程中，变得对协同合作问题颇为着迷。是什么促成合作，为什么合作往往难以达成，什么条件下才能让合作变得更容易一些？对大多数公司来说，当公司内外人员聚集在办公室以外的地点开会商讨如何解决难题时，这种场合下协作问题就显得尤为突出。遗憾的是，旨在激发创造性头脑风暴的种种努力往往反而强化了人们的固有思维模式而不是将它们重置。人们外出开会时住宿的酒店看起来很像办公室：客房和套房有等级之分，座位也能反映出人们的级别高低，而且大家都觉得和自己认识的人交谈更自在。这些令人沮丧的经历促使埃伯利尝试着去打造不同于以往的会议环境。

2001年，埃伯利购入位于加拿大安大略省多伦多市以北的金布里奇中心，将其改建成一个独具匠心的会议和演讲举办地。

“我很喜欢金布里奇中心，因为它梦幻般的建筑结构，”埃伯利告诉我，“在那里很容易你就对自己置身何处恍惚起来。这里空间很大（不同类型的走廊），人们穿越其中时心理感受也随之变化。墙上的空间也很大，可以用来营造微环境比对强烈的艺术氛围，这让我想到穿过镜子或壁橱时的奇遇，就是奇幻儿童文学《纳尼亚传奇》的那种风格。这里还有很多空间可以用来做剧院，辅以音乐、灯光等，能变得颇具创意。这既可以给客人制造惊喜，也可以让他们觉得舒适，友善，受到重视。”

丽莎·吉尔伯特负责金布里奇中心的管理工作。她之前一直从事餐饮业，因为感觉这一行业已经不再用心让客人感觉宾至如归，她对自己的职业生涯心灰意冷而跳槽。她对我说：“约翰买下这个地方的时候，就是想把它改

建成一个风格完全不同的空间。

“在传统的酒店里，房间规格不同，但是他希望所有的房间都是一样的：不设贵宾区，不设总统套房，以营造公平竞争的环境。他还想创建一个更适宜社交的空间，餐厅不像餐馆，而像是在家里吃饭。这种环境下你看到人与人之间的隔膜消失了，人们一聊就是几个小时。约翰从没打算由专业的室内设计师来设计这个地方，他想要的效果是每个区域都不完美，家具看起来就像家里的那种。在这里你可以随意走动，用不着躲躲闪闪。”

埃伯利之所以创建这样一种舒适而且安全的氛围，就是刻意想让人们在金布里奇中心开会时感觉到和办公状态有所不同。“我们把与会者带出去，让他们重拾活泼顽皮，让他们以有趣、类游戏的方式看待新鲜事物。如果他们在会议之余能像变了一个人，那么在会议上也能。这是在培养探索的勇气。”

金布里奇中心刻意打破既有程序和行为方式，改变职场规则同样有此效果。我参加过的最棒的会议之一，就采取了独特的团队建设方式。4天会期当中，每一位与会者（包括首席执行官和总裁）都必须轮流下厨房和为客人上菜。你会发现为自己上菜的是一位前总理，或是与一位非政府组织负责人一起在厨房里做饭。这些举措传达的信息很明确：这里的每一个人都可以有所贡献，每个人都很重要。

家的灵感

随着工业革命的到来，原本在家里做的工作被集中到办公室和工厂里来完成，并因此催生了独特的建筑、家具、行业术语、职场规则和行为。这使得人们变得高效，但也把他们变成了一座座孤岛。金融记者吉莲·泰特就曾指出，伦敦的金融区金丝雀码头就是一个孤岛，其在地理上和精神上与外部世界的隔绝，正是导致那里的金融家在面对风险时视而不见的原因之一。同样地，大学校园里豪华设施一应俱全，固然提高了工作效率，但也导致了自恋、与外部世界脱离、自我参照、处处设防等隐患。

许多组织对时间很珍惜，认为工作比家庭琐事重要，而且这一错误观念根深蒂固。其实家庭能丰富甚至改进工作，因为它要求转变视角，它与工作的区别正是它的价值所在。宝洁公司（Procter&Gamble）的一位产品经理曾经这样描述他第一次在其团队中聘用兼职人员的经历。起初他对那个人并不友善，但后来发生的事情改变了他的观念。“我发现，”他对我说，“团队中有一位不总在班上的成员太有意义了。他到公司外面的商店里去，到别人家去，和不同的家庭交流，置身于所有我们需要交流和保持联系的地方和关系当中。”

其实家庭能提供的远远不只市场调查。在家庭中职场上的等级制度消失了，挑战可以（而且应当）来自方方面面。在家里，你不能像在工作中那样轻易就把和你争论的人炒鱿鱼，家庭是一个训练倾听能力和协调冲突各方利益的绝佳训练场。家是最能体现我们价值观的地方，也是我们的价值观最能发挥作用的地方，提醒我们是谁，我们想成为什么样的人。就这样，家为我们提供了自我反省的空间，是检验我们的思想和信念的功能多样的测试场。

麻醉师斯蒂芬·博尔森与一位行事鲁莽的儿科心脏病专家搭档多年，也抗争了多年。这位专家总是手术时间过长，以致影响病童恢复，导致他们最终死亡。博尔森从同事那里几乎得不到任何支持，医院领导层也不愿过问此事。这使得他一度想到干脆放弃抗争，闭上嘴巴。但是一天晚上，当他向妻子讲述自己的困惑时，被5岁的女儿无意中听到。她走到博尔森面前，对他说：“你不能让那些小宝宝死去，爸爸。”这使得博尔森得以从弱势群体的视角审视自己的困惑，也给了他坚持下去直到行业标准改变所需要的力量。

如果你有孩子，家庭还能成为面向未来的制高点。如果商界总是被批评太短视，那就想想所做出的决定对下一代的影响，这是拓宽眼界的一味良药。不必介意你能为股东带来什么，你应该思考你能为坐在餐桌对面吃饭的未来一代创造什么。

对于未来我们总是犹犹豫豫，对于应当如何应对也茫然无措。其实，面对未来，我们所能做的最充分的准备就是充实思想，无惧阻碍，因为新的人新的经验及其为我们点燃的思想火花而不断得到充盈。与生活相约，它是我们工作上的合作伙伴而非对手。我们因广深的经验而丰富，思想也得以在专注与漫游之间收放自如。在此过程中，我们将发现我们应当表达的意见，以及将它们说出口的勇气。

5 领导者无处不在

在一项经典的心理学研究中，一位小学教师和一位教授合作研究期望值对最终结果的影响程度。为此，他们对加州一到六年级的小学生进行了智商测试。老师被告知某些学生——大概占20%——潜能巨大，有可能取得非凡的进步。到年底时，这一预测应验了：被寄予厚望的学生智商有极大提高。但是，就像任何伟大的社会心理学实验一样，这一实验也设置了一个陷阱，所谓的“高潜力”学生其实都是随机选取的。这就是后来被世人所熟知的皮格马利翁效应，该理论指出，期望比先天能力对结果的影响更大。所以，不必介意谁有天赋，谁是人才。如果期待伟大的事情，你就更有可能实现它们。

任何组织的人才、能量、洞察力和机会都在于其人员。所有的洞见都来自他们，他们是最好的早期预警系统。所有的风险和所有的机会都在于劳动力。在公正文化中，人们不必经过许可才能展示创造力和勇气，但是他们的确需要支持、鼓励和信念。

期望值越高，影响力越大

皮格马利翁实验结果发表之后，后续研究禁不住想了解同样的效应是否能在成年人身上体现。仅仅靠提升期望值你就能使团队更有效率吗？两名以色列研究人员——鲁文·斯特恩和多夫·埃登对29个排的1000名官兵展开了研究。斯特恩面见了所有排长并向他们解释说，能在测试成绩的基础上预测士兵潜在的指挥才能。而且，对于某些特定的排长，他还放出口风说，他们排的测试成绩显示出巨大潜力。结果发现，没有单个士兵脱颖而出，但是排作为一个整体表现优异。这次的实验也一样，所谓的“高潜能”排都是随机选取的。

而且果不其然，那些被视为优秀的排最后的确表现出色：提高领导者对士兵的期望值导致士兵表现提升了至少20%。另外，“皮格马利翁效应并非一部分人的受益是建立在其他人牺牲自己的利益之上。这一效应大家可以共享”。没有谁必须为其他人的成功买单。

需要指出的是，参与实验的士兵们从一开始就没有人不适合服兵役、闹情绪，或者被解职过。所以，有责任感以及条件适合是胜任工作的底线。但该项研究仍希望所有领域的公司和组织都能对自己的人才评估和管理机制进行反思。简历、面试、心理测试和行为分析成为识别人才和潜力的常规指标，但是仅认定一些高管具有“高潜力”充其量预示着这些人的自我实现。给予他们特殊的关注、培训和支持，他们自然会表现得不错。但值得

思考的是，这样一来你传达给其他人的潜台词是他们没有潜力。

摒弃强迫排名

许多组织制定的职场规则都有悖皮格马利翁效应，结果导致很多员工无法发挥效能。其中之一，也是最被普遍采用的，就是强迫排名。每隔半年或一年，对员工进行评估并依此将他们分成三个阵营：才华横溢的10%~20%，垫底的10%~20%，其余员工被划入中等这一阵营。你不需要是个数学天才也能看出来，在此评估体系中，失败者数量肯定远远大于成功者。那些在出类拔萃群体的人喜欢这种评估办法，因为他们因此被认定是领导者，才华横溢，前途不可限量。而他们后来的实际表现也往往不会辜负公司对他们的期望，而且对于发现其价值并予以公开肯定的公司通常都怀有责任感，也就不足为奇了。

公司推行强制排名，其效果是在员工中设立了等级



但是被排除在优秀群体之外的其余员工呢？垫底的群体被明确示意离职走人，一些管理层称这是出于善意。但是介于最好与最差两个群体之间、数量占绝大多数的员工则全然陷入尴尬境地。在他们之上的优异群体中，极少有人愿意成为他们的良师益友，因为那样做会危及他们自己的精英地

位；出于同样的考虑，同属于这一中间群体的人也不情愿彼此帮助和支持。但也许最能凸显问题的还是，将“最好”的群体分离出来发出了一个严重摧毁积极性的信息：他们是领导者，你们不是。少数人的进步是以其他人的被动和冷漠为代价的，尽管这并非是这一评估体系的初衷，但结果就是如此。凭什么对一家不在乎你的公司上心呢？

世界上规模最为庞大的公司绝大多数会给员工排名，希望借此激发他们竞争的本能，促使他们发挥更高绩效。但现实是，评估排名体系剥夺了绝大多数员工前进的动力，向他们发出了一个信息：你不是一个领导者，而这一信息将使公司付出高昂代价。想想皮格马利翁效应，其反效应是加勒提亚效应——一个人对自己的能力和自我期望值极大地影响着他的努力程度和行为结果。你可以将评估排名视为加勒提亚效应，它带走了员工潜藏的富有生命力的才干，将他们变成了失去热情的冷漠的石头。

大多数组织在根除表现不佳者方面的投入胜过在扶植员工普遍成功各方共赢上的努力。鉴定、评估和排名等标准管理套路使人产生一种员工尽在掌控的错觉，管理者欣慰于实施这套体系可以警醒员工不可懈怠。遗憾的是，他们煞费苦心推行的这套评估体系，针对的都是一些小问题，反而忽略了真正关键的问题。如果能换个视角，将关注点放在如何肯定人才、使得他们不受束缚发挥才干上，效果可能迥然不同。

强迫排名建立的是显而易见、能感受到的等级制度，明显降低了社会资本的价值，因为它有碍乐于助人和责任感的产生，而这些正是提倡协同合作、富有创造力的组织最为珍视的品质。一旦某个行业领头羊最终选择摒弃之前一直倍加维护的排名制度时，其轰动效应可想而知，而这正是电脑软件服务业巨头微软公司在2013年的惊人之举。如今，公司新任首席执行官萨提亚·纳德拉正在尽其所能地在公司内部推行一种不同于以往的新战略——“同一个微软”（One Microsoft），其宗旨是让公司中的每个人，而不仅仅是处在顶层的极少数人，都能感觉到公司对他们是积极主动、有投入、负责任的。纳德拉认为，这对微软实现公司愿景至关重要。

“文化”，纳德拉说，“就是一切。这就是为什么我总尽量与我们新招聘的所有大学毕业生见面的原因。他们是我们的命脉！我一直主张公司管理层应服务于员工的理念。我们一定不能让排名靠后的员工受到任何歧视，我们必须和他们当中的每个人都有接触，我们必须将每个人身上最好的部分都挖掘出来。”

消除强迫排名的意义在于不让任何一位员工迷失。纳德拉面临的更严峻的挑战是：在一家既能干又雄心勃勃的人才扎堆的大公司里，如何调动和激励每一位员工。其他大公司的高管面临着同样的挑战，而且，如今大多数跨国公司都启动了类似微软的项目，并且名称如出一辙，诸如“同一个银

行”，“同一个商场”，或是“同一个QBE”（QBE：澳大利亚昆士兰保险公司）。所有这些举措，目的都在于整合协调公司内部的人才，扫清壁垒和界限，让每个员工的聪明才智都得以发挥出来，而且，如何实现这些目标并不像很多人认为的那样复杂。

选择信任

谷歌公司曾经启动过一个数据采集项目，以确定公司最出色的经理人都具备哪些特点。这一旨在培养最佳经理人的项目名为“氧气项目”[1]，参与者中有很多人原以为技术专长会排在统计结果首位，结果它在排名最靠前的8个特点中排在最后一位。员工最看重的是一起工作的同事是否信任他们，关心他们，对他们的生活和事业是否感兴趣。最耐人寻味的是，他们更喜欢帮助他们自己想方设法解决问题的人，而不是简单地把答案告诉他们的经理人。这些经理人不是直接把答案塞给他们，而是用提问的方式循循善诱。直接给出答案会阻碍相互间的交流，因为其言外之意是我比你优秀；提问则是解决问题的另一种方式，它隐含着信任：你可以破解这个，只需要一点小小的支持。就这样，提问再次完胜直接给出解决方案，也证明了社会连通性能极大调动人的积极性。

给予同你一起工作的人以信任，被证实相当有成效，因为这能给予他们面对困难坚持不懈的信心。在这一过程中，他们会产生我能胜任的自我效能感，而成功经验能进一步增强他们“我同样也行”的信心。如果受到信任，他们就能学会信任自己。那些从一个管理体系中获得帮助的人，更容易为它负责。支持、帮助、指教和引导能够促成高度的互惠互利。

如果高管们认为，具备专业知识和全知全能才是最重要的，他们就会忽视对周围人应予的关切。我认识一位才华横溢的经理人，他内心里对团队成员极其关心，包括他们的家庭生活、他们的职业愿景以及个人的期许和梦想。但他从不把这种关心表露出来，以为这微不足道。但是一旦他有所改变，团队成员的反应异常惊人。因为感觉到自己是作为活生生的人来被对待的，他的团队成员对于工作较之以往更为投入，他们调动起了自己所有的能量、所有的想象力和所有的想法。皮格马利翁的实验和微软公司的统计数据都证实，要想激发人们的高效能，最简单的方法之一就是表明你对他们的信任。这并不是指亲密无间，而是你挖掘和你一起工作的人深邃的一面。正视他们，了解他们，理解他们，表达你的关心，花些时间做这些事情。这听起来很简单，其实它原本就不复杂。

在我的职场经历中，公司总是把员工定期调配，整合，重组，为的是激发能量和见地，在此过程中往往还会辞退那些被委婉地称为“朽木”的员工。但这些员工是刚入职时就如此吗？难道公司会招募和雇用死气沉沉的人

吗？当然不会。正是由于时间、关注和关怀的缺失，扼杀了他们初入职场时原本具备的兴趣和才干。

分散权力

当我向奥雅纳工程顾问公司的工程师们描述强迫排名制度时，他们脸上的困惑惊愕足以说明问题。这当然不是他们不能理解强迫排名概念本身，而是无法想象这样做怎么可能产生生产力。奥雅纳是世界上最成功的建筑工程公司之一，其广受赞誉的作品包括北京奥运会主体育场鸟巢，伦敦那座外形如同削奶酪器的摩天大楼“奶酪刨”，澳大利亚最长的桥，以及柏林能为建筑生成能源的神奇的生物反应幕墙，所有这些建筑都将人类的奇思妙想发挥到了极致。自1946年创立以来，奥雅纳从不曾出现过亏损、借债，或是缩减业务。工程师特里·希尔已经在奥雅纳工作了30多年，他说，多年来公司始终致力于将等级区分最小化，公司的成功在很大程度上得益于这一举措。

“在我来奥雅纳工作前，我曾为不少建筑承包商干过。那些公司都实行严格的等级制度，但在这里，我受到信任，可以自己决定工作怎么干。当我休假结束回公司上班时，我以前的上司提出到我手下来工作。他是我在奥雅纳做第一份工作时的上司，现在我被调动到一个新的工作岗位，我成了他的上司！”

在奥雅纳，此类灵活管理并不罕见。组建团队依据的是工作所要求具备的技能，以及工程师个人希望学习掌握何种专业技能。希尔告诉我，公司有一位工程师，就从伦敦的摩天大楼项目调动到非洲从事可持续发展项目。这位女工程师想学习新的工作技能，帮助她实现她的目标的同时也整体上提升了公司的能力。在奥雅纳，成功并不是沿着等级制度爬梯子，它建立了一个权力分散的管理体系，领导者无处不在。

“我们招人不是为了填补空缺，”奥雅纳的菲尔·胡德对我说，“我们甚至连具体的职位描述都没有。我们的长处是宽松的管理模式，我们在工作中也设定了很多的规则和流程，但在具体的工作方式上我们最大限度地让员工灵活处理。”

有一次我与奥雅纳的一个工程师团队共进午餐，结果和我在其他公司的体验截然不同。不同之处并不仅仅在于工程师们在谈论他们的工作时洋溢着发自内心的热忱，让我印象深刻的也不仅仅是欣喜地发现与他们交谈时听不到那种训练有素冠冕堂皇的套话，他们交谈的内容与方式与他们平常工作中的表现没什么两样。大家彼此间的讨论很顺畅，谁最有经验或见解独到就听谁说。在这里你看不到森严的等级，而是平级制，这种非正式的组织架构是根据具体需求来调整变化的。

平级制理念的核心思想是相信每个人都很重要。就像人类的大脑本身也并不是按照等级划分，而是根据不同的任务，把不同区域和不同的能力组合起来协同工作。在富有创造力的组织中同样如此，每个人都重要。成功的团队不给员工排名暗示他们有所不同，而是让每个成员都能感受到自己同样重要。尊重是基于对能力的肯定，而不是地位。一旦你从一个简单的假定“每个人都很重要”着手管理，结果将是每个人都能贡献更多。这并不意味着一个人什么都能胜任，无论知识上还是技能上面面俱到，但领导方式可以灵活多变。

让好点子说了算

每个员工都重要。在诸如全球最大的番茄加工商晨星公司（Morning Star）这样的企业里，他们的口号不同，但理念是相同的。它们不是按照头衔、阶层和特权来定义员工，相反，它们的口号是：知识就是领导。就像在奥雅纳公司里，今天这个项目或这个课题的领导者，就是当天最有能力拿出最佳解决方案的那个人。在世界领先的电缆连接和张紧装置生产商Gripple公司，奉行的是同样的准则。首席执行官坐在员工中间，公司对工作职责的描述也极其简洁——要是球来了，那就接住它。吉姆·汉森公司经常邀请保洁员也参加公司会议。摒弃等级制度，摒弃对工作职责的刻板划分以及排位，这样的举措意在让每个员工都感到自己的责任，并努力把工作做到最好。

我曾多次拜访奥雅纳，一次我问他们的工程师们，奥雅纳在世界各地都设有办事处，有什么特别之处能让我一眼就确定我是在奥雅纳的办公室里呢？

“在我们公司的办公室里，你根本就分辨不出来谁是主管，谁是普通员工，”其中一位工程师说，“公司的办公室虽各有不同，但在其中任何一间，你都能看到的共同之处是，人们都在办公桌前忙碌着，而你根本看不出谁是老板。”

等级制度使得个别人很轻易就拥有了权势，其余的人则只能服从或者干脆被踢出局。但在力求打破等级制度的组织中，它们鼓励每个人都把自己视为领导者，具备成功的能力，甚至能帮助其他人走向成功。这种互信互利是一个组织赢得团体奖圣杯的根基。在一个我相信我能成功的团队中，我能感受到周围人对我的理解、信任，以及关怀，我怎么能让他们对我失望呢？

放权的力量

1989年生效的《蒙特利尔议定书》要求逐步淘汰氯氟碳化物，研究显示其对南极上空的臭氧层有破坏作用。氟氯碳化物是个大产业，在制冷、气雾剂、汽车等很多生产工艺中都要用到。找到一种新方法，生产可以快速取代被禁化学品的竞争因此展开。时年39岁的英国帝国化学工业集团（ICI）氟类化合物部门总经理杰夫·图德普面临着巨大的挑战，其中相当重要的一个原因是他缺乏专业知识。

“我不是一个化学家或工程师，我拿的是法学学位，”图德普告诉我，“所以我在做指示时必须非常小心。我知道我们有很在行的专家，而且公司在这一研究领域一向表现很好。所以我应当从人性化这个角度来指挥。”

在属下工程部负责人弗兰克·马斯伦的协助下，图德普意识到，鉴于这一化学领域严峻挑战的难度，再加上空前紧迫的时间表，意味着公司不得不采取不同以往的方式来思考和运转。

“当时我们也不知道我们能不能成功，事实上也没有人能预知结果，”图德普回忆道，“马斯伦找我说了他的三个原则。他说，第一，我想试试，团队里没有明星，我们都只是以科学家的身份来工作。没有人高人一等，每个人都能畅所欲言。第二，我们的工作只秉持一个标准：想到最好的办法，一切服从于它。最后他说出了他的第三个想法，他告诉我，我不能干预他们的工作。”

图德普明白马斯伦的用意。他很清楚，当涉及创新，权力的介入就可能干扰工作，甚至起破坏作用。他和马斯伦的看法一样，鉴于挑战的紧迫性和难度都是前所未有的，所以禁不起任何一个成员的意见、才干或想法被白白浪费。每个人都必须被予以重视。图德普的角色则是保证团队恪守原则。

“我观察团队成员的肢体语言，看看是不是每个人都能畅所欲言。我也去开会，但只是列席充当一个观察员，听听大家怎么说。有没有人看起来被边缘化甚至受到排挤了？有没有人一直保持沉默一言不发？所幸他们完全没有这些问题，甚至连女性成员也没有。我们有为数不少的女科学家，她们的积极性也都很高。你看到如此多的能量，如此多的诚意，每一个人都如此。”

没有专业技术，又下放权力不予干预，但这绝不意味着图德普什么都没做。他确保团队成员遵守他们自己确立的信任和坦诚的原则，向他的上司汇报工作进展，可谓是团队的保护神，确保了团队的自主。高度信任加上尽可能少的干扰，产生的结果令人兴奋。《蒙特利尔议定书》这一有史以来所实施的最为成功的国际环境保护协议呼吁到1996年前禁用氟氯碳化物，而图德普的团队在此之前的1994年就推出了替代物。

“我们抢在包括杜邦公司在内的所有竞争对手之前推出了新技术，在美国市场的占有率也从0升至40%，并于1993年被英国皇家工程学院授予麦克罗伯特奖（英国工程界对于创新成果的最高奖项）。这是一个相当了不起的成就，而成就它的正是信任、团队合作、敢于设定‘想到最好办法’为工作标准的胆识。对我本人而言，这也是一个很棒的学习机会。”

权力的隐患

“我相信，你放弃的权力越多，你拥有的权力反而越大。因为当员工获得信任并被赋予权力的时候，他们会树立起主人翁的意识，而且不会让你失望。”保罗·哈里斯在写给我的信件中如是说，“我衡量管理层优劣不是看他们控制了多少人，而是看他们为多少人解除了束缚。我的看法是，我从一味附和我的人那里从未学到过任何东西，所以我希望每个人都能对我开诚布公，即使他们的意见与我不同甚至比我的还好。”

哈里斯是南非第一兰特银行前首席执行官和共同创始人。虽然他很富有，但他最喜欢谈论的话题并不是金钱或地位。让他最有激情的事情就是促成人们协同合作，平等相待。他并不认为员工是在为他打工，他觉得自己是和他们在一起协同工作。

第一兰特银行在非洲南部地区声誉卓著，被视为创新者和可信任的金融组织。早在2000年，这家银行就推出了电子支付系统，将买家和卖家连接起来，此外，它还是通过手机完成银行交易的先行者。哈里斯坚信，能有此类创新依靠的是全公司的聪明才智以及给予员工的自主权。与哈里斯交谈时，你能强烈感受到他对于推动人类平等的投入是发自内心的。在他看来，严苛的等级制度难以掌控，因为在此制度下信息很难从上至下通达，而且揣摩管理层心思的游戏既复杂又浪费时间精力。这也正是为什么杰夫·图德普当年在寻找氟氯碳化物替代品的研发中，同意对研发团队的工作不予干预，他很清楚，权力地位可能干扰甚至破坏科学探索。

有人或许认为权力是一种奖赏或是特权，但实际上它能引发诸多问题。等级制度越严格，隐患越多。权势带给人们的很多回报，比如私人飞机、头等舱、豪华轿车，或是专用办公室，这些本身就意味着孤立。等级制度竖立起的是壁垒，而不是与周围世界联通的多孔膜。而且，权力甚至能改变一个人。

掌握资源有权势的人往往不太关注弱势群体。在实验中，他们很少能够从其他人的视野、认知和情感角度考虑问题，结果自然是他们的判断可能有偏颇，理解也相对肤浅。最近有大脑成像显示，那些有权力的人不太回应他人。权力的悖论由此产生，我们需要领导者来表明他们对其他人的关心，但他们往往做不到。

“我猜我可以问问他们的意见。”一位首席运营官遮遮掩掩地向我承认。因为他负责的全球业务缺乏连贯性和活力，他倍感沮丧。他知道他苦苦寻求的答案就藏在他身边的聪明人的脑子里。他把他们分成三六九等，而且知道他们对此很介意。但他觉得自己无论如何张不开嘴向他们寻求帮助，人们觉得身为领导就应该无所不知，难道不该如此吗？他自己也认为，自己作为一个领导者就应该无所不能。正是他对自己这样的定位，令他背上了沉重的负荷并陷入困境，而这种窘境单靠他自己是无力改变的。

就如同一个好主意，只有奉献出来，它才能发挥最大作用，权力也一样。如果能开口寻求帮助，那就能如那位首席运营官所愿，把他周围所有年轻又聪明的人才都集结调动起来，把束缚他的等级界限和壁垒统统打破。就像杰夫·图德普在帝国化学工业集团发现的那样，你下放给周围人的权力越多，他们就越有可能行动起来，琢磨出好办法，或是及早发现潜在的风险。

尽管在美国的文化中大多是颂扬个人英雄主义，但是大多数首席执行官都承认，他们在工作上几乎完全仰仗周围的人挺身而出发表意见，也正因为这点，他们会在公司员工中深入挖掘他们所需的关键的人员和信息。有人或许以为大公司都是由魅力非凡、天赋异禀的天才一手掌控的，但其实真正具有创造力、适应力强、连通度高的公司都不会把权力集中在顶层的高管手中。甚至连被管理界视为偶像的传奇人物——苹果公司已故创始人史蒂夫·乔布斯，事实上也并非是苹果那些令人叫绝的奇巧设计的唯一源泉。

“对苹果公司最大的误解是，认为苹果产品的设计更好、用户体验更好、外观更漂亮……总之无论哪方面都比其他品牌好，其原因就是他们有世界上最好的设计团队，”曾经在苹果工作过7年的高级设计师马克·川野说，“但其实苹果公司的每位员工都在思考公司产品的用户体验和设计，而不仅仅是设计师才为此苦思冥想。这就是为什么苹果产品方方面面都把任何的单个设计师或设计团队的产品甩出几条街的原因所在。苹果公司的这种组织架构之所以能发挥作用，是因为它实行的不是从上至下的等级管理，而是一个全方位的授权体系。每个人都关心公司的发展。”

任何岗位都出领导

等级制度在管理层和员工之间架起了鸿沟，人们隔着鸿沟彼此打量，茫然于该如何沟通。鸿沟的一端是管理层，他们被权力所孤立，在权力的重负下感觉孤立无援；在鸿沟那一端的人，则充满了想法、知识、洞察力，还有精力。他们在等待，等待被许可，等待一个信号，示意他们可以站起来，向另一端的人伸出手，迈步前行是安全的。这些人对我说：“我不确定我是否应该做这事，没人让我去做，我也不是领导，这不是我该管

的……”

那可能的确不是你分内的工作，但那是你的生命。大多数人一生花在工作上的时间大概有10万个小时。如果空有想法却没有释放的出口，这样的日子就会显得格外漫长压抑。其实，即使你所在的公司等级森严，你依然可以从一些小的切口去打破它，为自己创造得以奉献的空间。医疗行业是世界上等级制度最严苛的工作环境之一。众所周知，医学院的教育中包含一个“隐性课程”，教授学生一定要严格遵守等级秩序，高级别医生的决定永远是正确的，即使它是错误的，也必须依此执行。医生所经受的医学教育时间长、功课重，而且费用高昂，加上医生这个职业高收入高风险，所有这些因素将医生推至被人崇敬的神坛之上。但是对于患者而言，这一行业的风气却是危险的，因为即便低级别医生的意见才是对的，他也必须执行高级别医生的错误决定。正是出于这种担心，核查清单（Checklist）制度诞生了。

“核查清单”这一概念首先应用于外科手术中，以确保团队在术前、术中和术后的所有安全措施都被严格执行，清单包括确认手术的时间和地点，询问病人的名字、过敏史，以及检查所有外科手术工具是否被移除等。现在这一制度已经被推广至全球很多国家或地区。世界卫生组织就曾与哈佛大学公共卫生学院合作推出了一份19项外科手术安全核查清单，旨在保证患者手术安全。

核查清单的重要性不言而喻，其目标并不是仅仅让医生们在核查项旁边乖乖打钩，而是要培养合作和规则的文化，包括改善沟通、协作以及透明度，这有助于快速组建团队，做出有效分工合作，共同面对将要发生的一切。

统计显示，在实行了核查清单制后，主要医院大手术的死亡率和并发症发生率减少了1/3还多。在某种程度上，这是因为清单能提醒经常处于疲惫状态的医生核查那些关键细节。（该制度通常要求在手术下个环节开始前每位医护人员都必须知道同事的名字，尽管这一社会资本的含金量并不高，但总比没有强。）但是清单真正的力量在于它打破了等级限制，不论级别高低，你都得按照清单的要求来操作。在一个医护团队中，把核查清单工作交由级别最低的医生来负责，这样的情况屡见不鲜。核查清单这个简单的机制代表着每个人都必须遵从同样的标准和要求，从而将医院中根深蒂固的传统等级制度扔出窗外。

医疗行业是继航空业之后开始实施核查清单制度的，而航空业又是由统计学家W.爱德华兹·戴明的观点获得启发。戴明20世纪50年代在日本从事研究工作，主要研究制造业的管理机制。他认为，必须移除员工之间的屏障，打消他们的顾虑，取消年度评估和排名制度。戴明试图传达的信息很

简单：不应该有人在获得许可后才可以去肩负责任。核准清单制就遵循了这一原则，它把权力从个别人手中分散至众人掌管，把权力交到了每个人的手中。

创客出击

所有公司都会遭遇危机时刻，这时它们的工作方式会变得落伍，不再奏效。大多数公司无非采用以下两种方式中的一种来应对：要么是首席执行官废止现行体制，然后自己苦思冥想或是同信得过的下属商议，力图制定一套新的管理机制和蓝图，然后再按照管理等级逐级传达下去贯彻执行；要么是寄希望于公司外部人员的客观视角（其实有时这意味着对实际情况缺乏了解）为公司的老问题带来新见解，请来外部顾问为公司出谋划策，提出解决方案。以上两种情形，都是程式化地把振兴公司的期许负载在少数几位所谓的超人身上，结果难免总是以失败告终。

因为没有谁比公司员工更对公司有责任感，他们每天都目睹哪些工作可以做得更好，但是却根本就没有去做。因此，在软件行业，黑客马拉松应运而生，为了能在所限定的很短的时间内完成设计或改进新产品或新平台的任务，众多程序员被集中起来合作编程，他们全力以赴，群策群力，共同攻坚。如今，这一流程已经被各行各业广泛应用，来解决各种类型的问题，并衍生出了“创客马拉松”这一新词。皮克斯动画工作室首席创意官约翰·拉塞特曾忧心于公司变得过于庞杂，运营成本过高，为此他发起了一场创客马拉松，以征求有效解决方案。如今回首往事，拉塞特说正是凭借那些方案，皮克斯重获新生。美国政府也曾于2011年发起过一场创客马拉松，就如何改进联邦机构工作谋求对策。同样地，一些学校发起创客马拉松，以改进课程设置。科学家们也发起创客马拉松，将不同学科的人才汇集在一起。在英国，有些社区组织创客马拉松，以确定当地城镇未来的规划。创客马拉松的宗旨，就是把尽可能多的聪明才智在有限的时间内聚焦于一个特定的问题、挑战或者困难上。这种工作方式既快速、疯狂，同时又新奇、有趣。

成功举办创客马拉松的关键是要精心组织，议题具体，方案切实可行。通常，活动集中讨论一个明确的业务难题，比如成本的控制，如何有效利用时间，企业文化建设，等等。而后团队成员一起努力，研究解决针对该问题的可行性方案。他们有时见面讨论，有时通过视频等方式沟通。创客马拉松对时间有限定，一般都很短，参与者可以提交活动议题。高层管理者可以组织活动，但并不亲自参与，目的是创造一种非常开放的氛围，使得大家能快速热烈地交换想法和洞见。一两天之后，每个小组必须提交他们认为有望胜出的可行性方案。

我最近参加的一场创客马拉松，为了使得大家能够彻底投入到活动当中，整个业务部门暂停工作一天。在团队成员碰头讨论之前，每个人先提议讨论主题和想法，其中很多都是以发问的形式提出的，而且问题很精彩，比如为什么我们不能呢？假如我们可以呢？每隔一小时，大家打乱次序组合成新的讨论小组，这样一天下来当活动结束时，来自全公司不同岗位的员工们已从多个角度对目标问题进行了探讨，而在此之前，他们中很多人甚至从未说过话。这场创客马拉松成果丰硕，大家针对问题拿出了一套广泛而深入的解决方案，这些方案切实可行，角度新颖，是员工能量和奉献精神的结晶。就在短短一天之内，公司从起初的焦躁不安、满腹牢骚中复活，充满了成就感和对未来无尽可能的愿景。

有许多公司——皮克斯动画工作室，法国最大的广告与传播集团阳狮集团，美国致同国际会计师事务所，利兹教学医院NHS信托，美国金融数据和软件公司FactSet，都把创客马拉松作为深入挖掘公司内部远见卓识和奇思妙想的一种途径。它能使彼此保持距离甚至有时使激烈竞争的领导者减少对抗，建立信任，它能最大限度地把优秀企业的禀赋汇聚在一起。各有所长的人带着各自独到的见解，以及敢于说不的勇气和自信，汇聚在同一时空内协同工作。结果又会如何？人们不仅找到了解决方案，还建立起了使得这些方案得以实施的社会资本。

创客马拉松还能挖掘出领导者，让他们的才干得以显山露水。这些人尽管并没有一官半职和权势，但具有独立思考的特质，正是在公正文化的氛围中，他们才能够脱颖而出。一旦你接受了“每个人都有独特的才能”的理念，就会发觉能充当领袖的带头人无处不在。他们不只是简单完成工作，还会积极思考如何完成，是否能做得更好，以及怎么才能做得更好。这些人乐于集思广益，敢于畅所欲言，愿意倾听和接受改变。如果生活经验丰富，具备倾听能力，能拿出时间集中精力埋头工作，知识面广，能引经据典，了解社会资本的作用，那就更易于成为这样的人。这种类型的领导者很清楚，帮助别人成功他们才能真正成功，他们明白共享成功的激励作用无可估量，它能创造快乐，激发活力和奉献精神，并让这些能量始终保持下去，并且不断增强。

---

[1]关于氧气项目，可参阅谷歌首席人才官拉斯洛·博克所著的《重新定义团队》，简体中文版由中信出版社出版。——编者注

后记 直面矛盾和突发状况

细心的读者读到这里时恐怕已经发觉，我所提出的构建强大的企业文化的本质性因素中，有一些是相互矛盾的：你需要大脑储备充足，但又说要让它休息；集中精力专心致志很重要，但是走出自己的小天地、融入周围的世界四处走走看看也很重要；专业技能和知识很必要，但是据此划分三六九等又会阻碍公正文化的构建；你必须学会独立思考，但也要能够集思广益；说很重要，但也必须有人闭上嘴巴去倾听。

本书提供的不是一个简单的成功秘诀，诸如保证能极速成功的5个习惯、6大技巧或7种行为。这是经过深思熟虑的，因为企业领导力实在太过复杂，而且受很多突发状况影响，所以很难把它简化到一份简明使用指南。那些希望看到那样一份指南的人会越读越沮丧，而那些能动态看待问题的人则会在阅读中获得成长。企业的组织架构是一个系统，不是靠单一的良方就能成功，而是受涉及每一名员工的公正文化影响。只有意识到我们既需要声音也需要沉默；既要有反思的时刻，也要有采取行动的时候；既要能看到每个员工的潜力，也要建立我们自己的知识储备，才能最终产生适应性思维，对于变化做出有力和全面的回应。

不难想象，并且有些人可能希望，所有这一切可能很快就变得无关紧要了。各种编程算法已经在很大程度上替代了人类的劳动，并且将进一步取代人力。计算机程序固然能提高效率，但是它们没有想法，也无法满足人类对于情感和创造力的需求，所回馈的关注、表扬和感谢之类的社会性奖励也少得可怜。那些程序旨在消除差异，这与创造一段独特体验的意义无法相提并论。因此，我们应该充分利用我们自身的智慧和彼此间的连通，这些都是无法靠编程来实现的人类独有的特性。

本书阐释了一些微小的变化能对企业和组织产生重大影响，敏锐的读者可能已经领会到了其言外之意：这些变化对于家庭、人际网络和各种类型的社区同样有所影响。虽然我写的主要是关于企业，但绝对不是仅适用于经管范畴，因为我们所做的任何工作都同周围世界有关。事实上，如果企业将自己独立于其赖以运作的社会环境之外，就势必遭受实质性损害。我们不能单纯讲求效率而在企业与社会之间分工，而是应该建立将两者贯通起来的灵活思维。企业与社会的关系是我们当今面临的最为紧迫的争论之一，除非我们可以接受两者对彼此既有贡献，又有所需求的理念，否则两者的关系问题永远无解。如果这场辩论中真出现了一个赢家，结果只会是所有人都遭遇失败。

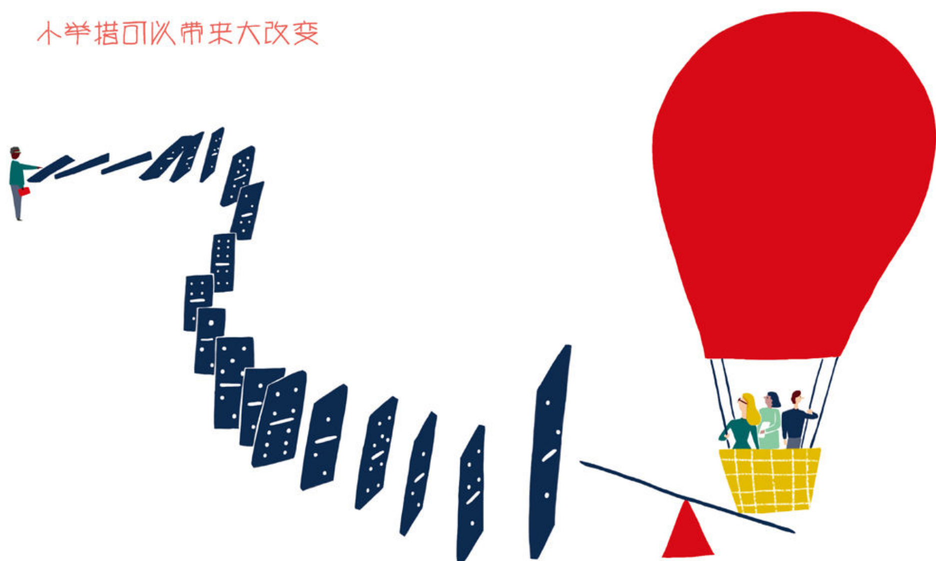
一个人生活的目标并非是消除生活里的缺陷和摩擦，而应该是与周围人的

生活彼此丰富。一个成功的职业生涯或是一个优秀企业的目标也不应该是免除错误，而是与周围世界建立可持续发展的关系，在彼此给予的同时自身也获得成长。为此，你需要把握生活所能给予我们的每一个小要诀：沉默和噪声，行动和反思，关注和探索，时间，尊重，错误，创新，谦卑，以及对于人类三思而后行能力的自豪。

再多做一件事……

丹佛的一个度假胜地为了激发客户服务团队的工作热情，实行了一种简单易行的机制。在完成了本职工作之后，再问问你自己：我还能再做一件什么事可以让这些游客开心？有一次，工作人员在为一群迷失方向的徒步者指出了正确方向后，又给了他们一些零食和水，让他们能继续前行。还有一次，一位电话接线员对一些总是重复发生的问题分门别类编写了简捷解决方法。在每个事例中，员工们发现他们总能再找到一件事去做，而且就是这件事使他们的工作变得与众不同，这多做的一件事是他们最喜欢做的，因为那是他们想出的点子。

对我而言，我能再多做的一件事就是简单地提个问题：有什么小的变化能对你的工作，对你的企业文化产生大的影响吗？让你的思想漫游，你就能找到它，然后去分享它。



致谢

本书源自这么多年来的许多人际关系、错误、反思，以及研究，如果我把这些都列举出来，那列表可能比书本身还长。因此，我在此只能列举近期向我发起挑战、激发我思考的人士。其中最主要的是我曾合作过的世界各地的高管，他们始终准许我观察他们面临的问题，和我分享他们工作的不确定性、复杂性，以及挫败与快乐，对于他们在合作期间的坦诚和宽厚，我深表感谢。这也更坚定了我的信念——人们去工作就是想把它做得更好。

我还要感谢管理咨询公司Merryck & Co.的诸位导师们。他们对我的工作给予了大力支持，而且总是容忍我那时不时就让人抓狂的日程安排。他们的见解、经验和开放始终激励着我，我很幸运有这样一群热情、才华横溢的同事。

我合作过的很多组织对我都非常坦诚，为此，我一直心存感激。在此我要特别感谢塞韦林·施万、西尔维娅·阿尤比、玛格丽特·格林利夫，以及迪娜·萨布里·菲瓦，同他们的每一次交流都给我以启迪。在英国巴斯大学，韦罗妮卡·霍普-黑利和克里斯托·皮特利斯既是给我以极大激励的挑战者，也是我的好同事。管理咨询培训机构Footdown，专业培训和指导机构Academy of Chief Executives，工程咨询公司奥雅纳，以及智库King’s Fund同样提供了开放坦诚的论坛，以供探讨新思想，尤其是有关社会资本的重要性和能量。在英国广播公司（BBC），我要感谢休·莱文森、杰玛·纽比和海伦娜·莫里森，他们对我调研公正文化概念的工作给予了很大帮助。本·奥尔科特、希拉·埃尔沃西、亚当·格兰特、维恩·哈尼什、彼得·霍金什、凯西·詹姆斯、唐纳德·洛和玛丽亚·莱波雷则是乐于分享、很棒的思想伙伴。对于本书中最后论及的理念，我要特别感谢辛迪·所罗门，她对企业管理直言不讳的洞见总是那么独树一帜，令人振奋。詹妮·沃无论对人还是对观点总是表现出极大的耐心，我希望我的那些拙见能真的富有成效。还有斯特凡妮·库珀-兰德，总是想方设方为我安排出写作的时间。另外，我还要一如既往地感谢我的经纪人娜塔莎·费尔韦瑟，是她让写作这件本来很寂寞的事情不再枯燥。

如果不是因为TED的强大团队给予我的热情的支持和鼓励，本书永远不可能写就。我要特别感谢朱丽叶·布莱克和琼·科恩，她们对我工作的大力宣传令我无以为报。在这个经常以牺牲沟通为代价、讲求效率的时代，我非常感谢米歇尔·昆特，她在编辑工种中总是那么直觉敏锐，意见精辟。

俗话说，每本书都是骑在作者家庭的脊背上，本书尤其如此。我恐怕永远

也搞不清楚，为什么林赛、费利克斯和莉奥诺拉能够容忍我对他们的暑假以及许许多多个周末的无暇顾及。我希望他们觉得，如果这些东西可以计量，这是值得的。我想让他们知道，我感觉有多亏欠他们，不仅仅是因为他们的耐心，还在于他们愿意倾听以及同我争论。

我将本书献给帕梅拉·梅里亚姆·埃斯蒂，她是一个非凡的合作者，是我所遇到的最富时代精神的人。我所知道或想到的任何创意，都是参照她的黄金准则来衡量的。能与她一起工作是我职业生涯中最大的乐事之一。

图书在版编目（CIP）数据

不做沉默的大多数／（美）玛格丽特·赫弗南著；岳玉苓译. - - 北京: 中信出版社 2020.8
（TED胶囊书：青年进化论）
书名原文：Beyond Measure
ISBN 978-7-5217-1326-8
I. ①不… II . ①玛… ②岳… III . ①成功心理-通俗读物 IV. ① B848.4-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第034561号

不做沉默的大多数
著者：[美]玛格丽特·赫弗南
译者：岳玉苓
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

开本：787mm×1092mm 1/32
印张：5.75
字数：63千字
版次：2020年8月第1版
印次：2020年8月第1次印刷
京权图字：01–2019–6901
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978-7-5217-1326-8
定价：198.00元（全5册）
版权所有· 侵权必究

TED
胶囊书

青年
进化论



临时社交

后会无期的
陌生人如何改变你

[美] 基奥·斯塔克 / 著
(Kio Stark)
徐一洲 / 译



打破对亲密关系的偏见，
勇敢与陌生人说话

中信出版集团

目录

序言

1 何谓陌生人？

2 稍纵即逝的亲密感

3 陌生人构成的世界

4 互动机制

结语

探险

致谢

书中提及的著作

版权页

致我的母亲

序言

肉铺的柜台可真高，我得踮起脚，才能让做三明治的人看到我。我点完单，里面的人对我点了点头。

待我站回来，头顶传来一声问候：“最近怎么样？”问这话的是肉铺老板，正站在梯子上补货。我回道：“挺好的。等我吃上三明治就更好了。”老板闻言哈哈大笑，转回身继续整理货架上的罐头。

“那你呢？”

“我？你来了，我这一天都开心。”他又转过身来，向我欠了欠身，脸上带着微笑。他这是在赞美我，我是打算这么理解的。“你今天休息？”我知道他为什么这么问，因为我穿的不是工作装。

“噢，我是个作家，是坐在电脑前干活儿的。”说着话，我做了个打字的动作。老板问我眼下在写什么。

“一本关于跟陌生人说话的书。”

“真的？那还真是不错！”老板从梯子上下来。“你看，我就总跟陌生人聊天。我的意思是，在店里肯定是这样，我吃的就是这碗饭。但在别的地方，我也照样会跟陌生人说话。”他张开两臂，比画着整个城市的范围给我看。“你知道么，在电梯里也好，在其他地方也罢，并不是总要说上几句话才算聊天。打个招呼，说声‘早上好’，这就够了。有一天我坐电梯，旁边站着位女士，我看着她说了声‘早上好’，仅此而已，然后就转回头对着电梯门了。我不想让她觉得我有求于她，不是这么回事儿。结果，她转过来对我说：‘你也早啊！’接着，她又说：‘真谢谢你，现在我才觉得自己是个活生生的人。’我只是尽力去这么做。我是说，我就是希望大家都能明白，人没必要活得好像大家不在一起似的那么陌生。”

跟素昧平生的人交谈，对我来说是冒险，是乐趣，是反叛，也是一种解放。这就是我的生活方式。

当你与陌生人交谈时，你便为日常生活的平铺直叙增添了一个美丽而令人惊讶的波澜。你转换视角，建立了一段短暂但意义深远的联系。你会发现一些你本以为答案了然于心的问题。你会摒弃那些让人们互生猜疑的想法。

我对与陌生人交谈这个问题思考了很长一段时间。我关注的不仅仅是我自己与陌生人的交流，还醉心于探究其他人的生活，想要了解世界各地的人如何与陌生人交谈，他们为什么与陌生人交谈，或者为什么不与陌生人交谈。过去10年间，我也痴迷于网络世界，那里满是新兴技术，可能会产生新型联系。你即将在本书中读到的很多想法都出自我在纽约大学互动电信专业开设的课程。听课的学生有技术专家、程序员，还有App（应用程序）设计师，他们想要给陌生人牵线搭桥，而我教会他们理解这些陌生人的一举一动，理解人们为什么会在陌生人面前有某种行为。

在本书中，我们将探讨为什么和陌生人交谈对你有好处。我们将研究人们如何放开自己，哪怕是与陌生人进行最简单的对话；我们还将研究人们实现这一过程时的不拘一格、耐人寻味的举动。怎样才能向与你在街头擦肩而过的陌生人送上一句简单的问候？如何将这种交流持续下去？哪些地方更有可能让你与陌生人交流？如何结束一场对话？这些问题听起来简单，但正如你将在本书中看到的，实际情况并非如此。

现在，我们来讲些基本规则。这些规则本该是不言而喻的，但本书的目的正是让人关注一些不言而喻的事，所以，以防万一还是说说。

谈及与陌生人说话时，我指的是坦坦荡荡、恭敬有礼的真诚互动。你将在本书中读到的内容绝不是支持或提倡那种令人生厌、不怀好意的接触，即街头骚扰，而是能增进我们的归属感或人性的行为。对着陌生人说三道四是一种暴力行为，包括嘘声，谩骂、嘲弄、物化他人身体的言论，措辞掩盖下的威胁，以及仅凭语气就能发出的恐吓等。这些行为会造成长久的影响，因为一旦人们经常碰到这些行为，就会得出结论——不要和陌生人说话。作为行走于街头的公民，你身负两项责任：第一是要待人和气，尊重他人；第二是一旦在街头遇到有人用言语或在身体上攻击他人，只要你认为说出来不会让事情更糟，你就要高声制止这种行为。要捍卫我们在公共场所与陌生人积极交流的能力，并去呵斥那些惹是生非、满腔仇恨、寻衅滋事的人。管好自己，同时不要纵容他人。

这是一本关于交谈的书，也是一本关于观察世界、聆听世界并对世界保持警惕的书。我想让你发现人与人刹那间的联系蕴含着多么丰富的情感和多么深远的意义。我想拓展你对陌生人的理解能力，加深你对他们的认知。我想让你看到街头交流那无形的运作方式，以及其中隐藏着的意义。我想为你提供一种新的方式，让你爱上这个世界。



1 何谓陌生人？

如何将世界一分为二，划分为已知与未知？“陌生人”是个难以捉摸的词——你自以为知道它的含义，但直到自己尝试去解释这个词，你才发现并非如此。陌生人于无形中构筑起了你每天的生活，你所见的事物，你做出的决定，你行动的方式，等等。现在来看看这个词到底有多么捉摸不定，你准备好了吗？告诉我，在提到“陌生人”时，你指的是什么。

这个问题我问过许多人，得到的答案基本可以总结如下：

·只有一面之缘的人。

·所有素昧平生的人。

·所有你现在还不认识但可能有机会结识的人；你或多或少知道确有其人，只是始终缘悭一面的人。

·你掌握他的个人信息但又不曾亲见的人，比如朋友的朋友或公众人物。

·与你背景不同的人，既可能是意识形态有差异，也可能是所处地理位置不同。

·与你毫无共通之处的人。

·各个方面均与你没有交集的人。

·你无法理解的人。

·对你构成威胁的人。

·经常相遇，但在双眼所见之外并无更多了解的人。

·你不知道其姓名的人。

当我们审视自己对于陌生人的看法时，那种对陌生人应当心怀畏惧的想法往往会烟消云散。有畏惧想法或是因为我们自幼承训“陌生人有危险”，或是源于我们从媒体上得来的见闻。但其实我们的生活经验恰恰与此相反。如何界定陌生人，既是个人的判断，同时也受文化和历史背景的制约。我们与陌生人交往的方式，以及对陌生人的看法，可能因重大事件而改变。比如，在暴风雨、洪水、断电、交通罢工等严重扰乱你我生活的事件中，我们会暂弃平日里的臆断，将社群情感置于恐惧之上。反之，世界各地日

益频繁的恐怖袭击直接增加了人们对陌生人的疑虑，并且进一步刺激人们去臆断哪“类”陌生人会对自己构成威胁。这种假设既不合理，又无逻辑可言。

我们对于陌生人的看法以及对待陌生人的方式也会因时因地而异。比如，是否天色已晚，是否孤身一人，是否身在熟悉的地方，是否迷路，在所处之地自己是否居于少数。

什么样的人算是陌生人？我们应该跟什么样的人打招呼？又该避开什么样的人？4岁的女儿不断向我抛出这样的问题，逼着我回答。我家住在城里一个住宅区和商业区交错分布的地区。我和女儿在家附近散步时，我会观察女儿如何将陌生人分类。

女儿想知道为什么我会跟大多数人打招呼，她会问：“他们是我们的朋友吗？”如果这个人正在我家附近散步或者我们经常见到他，我可能会说：“不，只是位邻居。”“我们认识他们吗？”“不，从来没见过。”“那你为什么要打招呼？”“友好待人，开心极了。”此言虽是我本意，但我还是思虑再三才做回答。因为身为女人，我心知肚明，路遇的陌生人并非总是这般目的纯良。以善意待人是好事，学会何时收起善意也是必要的。不过这绝不意味着我们必须心怀恐惧。

我家附近有一家“中途之家”（即重返社会训练所），里面住的有些人颇为顽劣，显然在某些方面有点“出格”。他们可能衣衫褴褛，也可能看起来不是喝多了酒就是嗑多了药。他们的言谈举止有时会让我顿起戒心，想要提防那些或无害或有害的行为。遇到上述任何一种情况，我都会感到心神不宁，只是程度不同。我希望女儿看到，我会有选择地向人问好，会选择避开我认为不可预测或令人不快的人，不去与他们交流。我希望她也能学会做出自己的选择。我想让她明白陌生人世界里的一个本质区别：不可预测和令人不快并不意味着危险。

有一天早晨，在送女儿去学校的路上，一个男人站在我们平日走的那条路中间，跺着脚，挥舞着双臂，怒气冲冲地对着没人的地方大吼大叫。我对女儿说：“咱们走另一条路。”女儿问我：“为什么不能走这条路，他不是我们的邻居吗？”一旦问出一个问题，接下来就会牵出一连串的问题。我不得不怀疑，究竟是什么让我不安，是否是出于我敏锐的直觉，抑或是源于熟视无睹的偏见。那天，我对女儿说：“噢，那个人看起来心情很不好，我不想离他太近。”女儿问我：“为什么他心情不好？”“我不知道什么事让他心烦，但是看他大喊大叫的样子，再看他那些动作，我就能看出来，我现在不该靠近他。”我看着女儿，她接受了我的说法。我没有直截了当地说“他疯了”，如果面对的是个成年人，我也许就会这么说了。与其说我在小心拿捏自己的措辞，不如说我是在避免一连串我不准备当街作答的问

题：什么是“疯了”？他怎么疯的？他总是这么疯疯癫癫的吗？我怎么判断一个人是不是疯了？

彼时彼刻，我认为重点是女儿学会了如何去观察，而不是学会如何给人贴标签，如何给人分类。

不给人贴标签，不给人分类，是困难重重的事，因为归类正是人类大脑的工作。我们会化繁为简，将人分门别类，以便快速了解他们。我们眼中的是年轻人、老年人、白人、黑人、男人、女人、友人、陌生人。我们摆出一个个盒子，用我们保存在盒子里的信息去定义别人，盒子上贴着“老年人”“女人”或者“陌生人”的标签。有时，我们能做的仅此而已，然而，由此产生的结果却是我们极度缺乏对个体的了解。

人以群分的恶果便是刻板印象。在家中、在学校里、在马路上，我们学会了这些看待他人的方式，这些方式也深深植根于人类历史。一些学者提出了粗糙的观点（并被媒体进一步过度简化），认为这种行为是与生俱来的，人类进化早期便已如此，对“我者与他者”有着强烈的意识有助于那时的人类在资源极度匮乏的环境中选择帮助谁、驱逐谁，使得整个族群更好地生存。换言之，恐惧和偏见一度是有用的。这在某种程度上可能是事实，因为我们曾依赖于保持族群封闭。然而，对于那些鼓吹人类天性如此的理论，你要睁大眼睛，带着怀疑的眼光去辨别。有的人可能会利用一种观点，然后一棒子打死其他观点。那种口号试图告诉你，有一些事是我们无力改变的。“我者与他者”的思维长期植根于人类历史，但这并不意味着这种想法是理所当然的，是可以接受的。这既不意味着偏见不可避免、无法改变，也不表示恐惧和防卫的本能应该继续驱使着我们。

毫无疑问，我们必须分辨谁值得信任。这个世界充满了危险，其中一些危险正是以陌生面孔的形式出现在我们面前。无论如何要记得，小心驶得万年船。我们可以谨慎而体面地做出选择。如果不这样做，我们便可能将自己置身于单一的世界中，从而失去真诚的人际关系，也无法察觉到种种干扰。

这一切都非易事。要学会看清素未谋面的人很难，但将他们分门别类打上标签倒是种偷懒的方式，而且我们往往也过于依赖这条捷径，因为如果依赖你的感知能力，即悉心感受而不妄下结论，则会既耗时又费力。这不是闪电般迅速的反应，而是一项要学习的技能。你可以在风险不高的地方进行练习，比如白天在公园里散散步，看看你周围的人。你看见了什么？是什么让你安心？又是什么让你不安？什么人算是陌生人？

无论你在想什么，无论你为什么这样想，有一件事是肯定的：你我接触到的是一个个人类个体，而非一个个标签。这里需要冒点险，一些你在日常

生活中就能做到的冒险。真正理解如何划分世界、通过悉心感受去选择亲近的人、停下脚步去和陌生人打招呼，这些大胆的举动可以改变你对公众世界的情感体验。同时，你也可以改变与你如影随形的公众世界本身。

2 稍纵即逝的亲密感

学会观察，而不是学会如何给人贴标签。



其他事暂且不论，与陌生人交谈这件事对你来说至少是有益的。其绝妙之处在于，无论你是走在街头还是坐在公交车上，是在杂货店中购物还是在博物馆里游览，是在公园长椅上消磨时光，还是在排着长队苦等，与陌生人交谈都会为你呈上一段美妙的小插曲，这正是你此时此刻所期待的。意外之事既至，便唤起你全神贯注，将意识引向周遭的世界，这会让你清醒过来。在与陌生人交流的过程中，你不再只是在自己的头脑里打转，不再徒作一具游荡的行尸走肉。你就存在于此时此刻，这种存在感让你体会到自己是活生生的人。

此外，你还取得了与外界的联系。与陌生人交谈可以填补一项基本的需求，一种你可能认为惟熟人可填补的需求。

这种需求名为亲密感。亲密感是人们生活中不可或缺之物，一旦缺失，那可就要受苦了。亲密感是一种联系感，是对某种社群的归属感，是与他人

的亲近感。我们通常所说的亲密关系有亲属关系、朋友关系、恋人关系、师生关系、与告解神父间的关系。这些人是我们知根知底的人，是我们时常相见、一旦分离便会想念的人，是让我们感觉轻松自在的人。这种亲密关系是一根长长的纽带，将我们紧紧相连，亲密之情，历久不变。

然而，亲密感的范畴其实比你所想的更为广泛。还有一种亲密关系，这种关系同样将我们联系在一起，但只在倏忽之间，转瞬即逝。这种亲密关系短暂而有限，本质即如此，因而不会借着你我共享的这亲密一刻带走任何东西，这是坦率、诚挚的一刻，情谊隽永，久久萦绕于心——它就是“街头的亲密感”。倘若你够幸运，你可以在与陌生人交谈时寻得这种亲密感。

如果说亲密感是私密的，那么街头的亲密感就是公开的。人行道上，彼此点头致意是亲密行为；乘地铁时，瞥一眼邻座的人或匆匆道一句“你好”是亲密行为；在电梯里，跟最后一个出电梯的人说一句“放轻松”也是亲密行为。凡有陌路相逢之处，皆可发现这种亲密行为。

我有一位朋友，在30年前，她乘坐的火车被困在了车站里。她透过车窗望向车外，看见另一列火车停在月台对面。两车相望不动，在那漫长的几秒钟里，她和对面车里的一个男人凝视着彼此。随着车门关闭，他们互相挥手作别。一番交流，如此动情，以至时至今日，她犹记在心。于她而言，与陌生人相处的这一刻，让她感觉真实而美好。他们不必相识相知，只因同样生而为人，仅此足矣。

你看，这并不费事。相视一瞥或是你来我往说上几句表面上看似无关痛痒的话，都足以让你心情愉悦，在记忆中留下烙印。这意味着，你作为人的存在引起了他人的注意。有人将你看在眼里。

我们和人碰面时常说的那些话并没有什么实际意义，比如“你好吗？”“早上好”“天气不错啊，是吧？”“保重”“今天感觉如何？”“嘿，宝贝儿”等。语言学家称这些话为“寒暄语”，它们并无语义价值，我们并不是真的要交流什么实质性的内容或必要的信息，它们的意义在于拥有巨大的社会价值。这些话似无意义却又意义非凡，陌生人之间用得，至亲密友间同样用得。在说这些话时，我们要表达的是：嗨，我看见你在那儿了。这样几句微不足道的确认，在言语间传递出的是发自内心的愉悦与亲密无间感。我们并非真的想要一个答复，我们只是在肯定对方的存在，这绝非无关紧要的小事。

你可以选择将这种简单的打招呼变为一种习惯，你将因自己的选择而改变。在星巴克的实验中，实验人员要求一组顾客像熟人一样跟咖啡师攀谈，另一组顾客一言不发。实验后，那些与咖啡师聊天的顾客都留下了积

极的感受。同样，在通勤火车上的受试者也被要求与陌生人说话或保持沉默，就像在实验心理学实验室中等候的人一样，他们觉得自己即将接受实验，因而不知所措，而两种表现的结果却不太相同。上述实验的结果表明，总体而言，与陌生人交流会让人们感觉良好，即便他们开始时并不期待这样的交流。试想一下，这是多么奇妙的事情：这种被学者称为“最小社会互动”的联系稍纵即逝，却给我们留下如此真实的联系感，它实际上有助于实现人类基本的社交需要。

情人节那天，满地铁的人不是满面春风就是难掩悲伤，没有一个人面无表情。我挤到了中间的座位上，旁边坐着一个又矮又胖的家伙，一双大眼睛，剃着光头。他挪了挪地方，但仍把我的座位占去了一半。

他用最轻柔的声音对我说：“真对不起，我下一站就下车了，我真的很不舒服，所以才坐在这儿，占着这么大的地方。”

我对他说：“没关系，我地方够了。”我转过头，看着他的眼睛，脸上带着微笑。不知怎的，我想让他知道，这真的不要紧。

他看了我一会儿，说道：“你知道吗，我没有情人，不过没关系。到了我这个年纪，我明白，爱就是我的情人。爱，仅此而已。你可以和你的家人、你的阿姨、你的兄弟、你的宠物、你的表兄弟分享你的爱，你可以和每个人分享你的爱。”

“你可以分享我的座位。”我告诉他。

“你看，真是美好的一天啊，是吧？情人节快乐。”说罢，随着地铁慢慢驶入车站，他站起身来。

自我的外罩

城市中满是萍水相逢的机会，同时，这里也充斥着喧嚣与不安，侮辱与中伤。随处可见熙熙攘攘的人群，到处都是彼此视若无睹的人。街头的亲密感之所以特别，正是因为它全在意料之外，绝非必然。都市人不会刻意为之。走出家门时，你会披上外套，将内心裹藏在外套之下，它就是你的保护罩。这是一道狭窄的无形边界，横亘在陌生人面前，保护着你最柔软的部分。没有这道边界，你会无比脆弱。有人在你身边或是需要和你进行必要的交流，仅仅如此并不意味着你应该让他们走进你的内心世界。我们的欲望自相矛盾：既希望被看见，又不希望被看见；既想被了解，又不想被了解。在一次次交往中，这道边界时而宽，时而窄，反反复复；这层外罩时而开，时而合，开开合合。

有时候，当你和陌生人攀谈时，你所得的不仅仅是几句闲聊，更是真正一窥对方内心世界的机会。此一窥，正是交流的乐趣之一。我们呈现给陌生人的是一层纤薄的保护膜，时而可被穿透，时而牢不可破，时而凭一番努力，至少可以从中穿过。

每周我都有几天要来这里买早餐，店员已经认识我了。今天在等贝果面包的时候，我的手机响了。这通电话时间不长，聊的都是各种日常琐事，压得人喘不上气来。我挂掉电话后，店员抬起头看着我，问我近来可好。

我打算实话实说，因为他刚才已经看到了我接电话时焦躁不安的样子。我对他说："我有点儿累。"继而问他："你怎么样？"

"我挺好的，谢谢。"说着话，他看向了窗外。待他的注意力移回我身上时，我问他："要是不好，你会对我直说吗？"

他有些困惑，又笑着重复了一次："我挺好的。"

"我知道，但如果你过得不好，你会跟我说吗？"

他对着我大笑起来。这种笑声我以前听到过，他对付附近中途之家的人才会用上这种笑声，那些人满脸通红，一副颓废样，买杯咖啡都要一分一分数着钱付账。"当然不会，我不会跟你说那些的。"说这话时，他依然保持着微笑。

这次交流一开始像是礼节性的问候。我一反常规，留出余地，让他认识我。我试着在例行公事的三言两语之后更深入一步，店员拒绝了我，但他至少向我表明了一些事情：他的界线，他的隐私，他终日与陌生人交谈时裹藏周身的保护罩。他向我表明，他没必要仅仅因为我要求接近他的情感，就允许我那样做。



普遍情绪

倾听

我曾经花了整个赛季的时间在迈阿密的赛马道旁采访一群赌马的老人。在比赛的间隙，其中一位老人握着我的手向我表示感谢。他对我说，那些故事，他的孙子一个字都不愿意听。他告诉我赌马的种种骗局，教我如何读投注表，还给我讲了令人瞠目结舌的黑帮故事，说他给黑帮头目的女儿当过保镖。趣闻逸事有之，非法勾当亦有之，时而自吹自擂，时而又自贬自抑，种种奇闻，均由他口中娓娓道来。他还拉着另一位赌马老手来见我，对那人介绍说："她是个好奇宝宝，什么都想知道。"就这样，我静静地坐在那里，一边看着他的脸，一边听着他说话。事实证明，人们不会相互倾听，因此一旦感到有人在听自己说话，人们就会开始滔滔不绝。

在一家咖啡馆里，当我告诉一位年轻人我正在写作这本书时，他对我说："我搬到纽约来主要就是为了能跟陌生人交流。我向来喜欢和陌生人说话。"他来自一个人员复杂的中西部小城镇，一年前搬到了纽约。"基本上就是大家讲故事。有时候我会讲讲我的故事，然后再听听他们的故事。"我和他心照不宣地点了点头，我们知道，我们彼此不会再见了。

收音机里正播着搞笑的脱口秀节目，说有一项新研究表明，每天早上亲吻妻子的男人比不亲吻妻子的男人能多活5年。

司机对我说："只要我老婆同意，我天天早上都亲她！"说完，他爽朗地笑了起来。司机是个小个子，他把自己裹得严严实实以抵御严寒。他摸着自己的下巴说："其实，今天早上我跟她说，夏天来临之前，这是她最后一次有机会亲我光滑的脸。之后，我就要把胡子留起来了，这样暖和些。我以前从来没留过胡子，但我得留胡子了，待在这种车里太冷了。"

"她亲你吗？"

"亲啊，我老婆可是个好姑娘。我们俩完全是两类人。她总是在看书，我可不碰那些玩意儿，我连高中都没读过。但是不知道怎么回事，我们俩还挺合得来的。"

我们一路沿河行驶，路不太通畅，车开得很慢。"我是在车里与她相识的。她是我的乘客。我在医院门口载的她，路上我们聊了很多，聊到我都忘了要把她送到哪儿了！结果她跟我说没关系。之后的几天我们一起吃的早餐，再之后，她就搬来我家了。到现在都有8年了。"

他指着河对岸的一排廉租楼对我说："我是在那儿长大的，12岁就开始卖药了。我跟你说，毒品让我过上了好日子。有钱以后，我走遍了世界各地。我去过的那些地方，连我自己都记不住了，还得靠别人告诉我，说我去过。"

“后来，我不得不金盆洗手。大好的时光都让我浪费啦，所以，我就又回来了。”随后，他停了下来。我不确定他是否会继续说下去。“我现在挺好的，我干我的活儿，别人干别人的活儿。”

表面上看，这个故事很悲伤，但实际并非如此，他并不悲伤。他又爽朗地笑了起来。因为早年的生活经历，他正慢慢走向死亡，从他讲述的故事便能猜出一二，我也是后知后觉。他说，他的肝要不行了，但是他的心不会。

社会学和心理学研究将朋友、夫妻之间的交流状况与陌生人之间的交流状况做过对比。近年来，大众媒体以悲叹的语调对此研究进行了报道。在媒体的解读下，研究显示出，人们缺少亲密的沟通，这表明某种文化上的转变冲淡了人与人之间的亲密联系，为家庭生活蒙上了一层阴郁的色彩。但对我来说，此类研究完全没有抓住要点。研究表明的是，你我与陌生人的交流实际上是何等的隽永、何等的亲昵，这种特殊形式的亲密关系和朋友、家人一样，都是我们需要的东西。我们与伴侣进行情感上的交流是因为与他们有着亲密的关系，我们寻求理解对方并被对方理解。但我们也会有“对亲密关系的偏见”，比如有时我们会想当然地认为，我们的伴侣已然明白我们的意思，他们能略微看透我们的心思，知道我们想要什么。或许，我们与陌生人在情感上的交流要更顺畅些，因为我们不会想当然地认为他们已然明白我们的意思。与陌生人沟通，我们必须从零开始。我们得解释每一件事，讲清故事的来龙去脉，说明白每个人物是谁以及我们怎么看待这些人物，还得解释清楚每一个圈里人才懂的笑话。你猜怎么着？有时候，陌生人比亲友更加理解我们。

与陌生人谈论自己的感觉、意见、秘密、故事时，我们也没有丝毫损失。有时候，感情脆弱的我们可以敞开心扉，向陌生人倾诉，并且不会带来任何后果。即便陌生人对我们印象不佳、感到震惊或是与我们发生龃龉，都无所谓。陌生人可以倾听你的感受，但他们不必接受你的想法。

更有意思的地方正在于此。陌生人若是倾听到你的感受，他们更有可能敞开心扉。感情脆弱与披心相付（即分享所见所闻、所思所想、奇闻逸事、喜怒哀乐，这种分享在你我之间缔结起纽带，加深了我们的联系），自有其特殊逻辑，即互应逻辑。最新的一项研究探讨了这种人际互动形式的特征，并得出结论：披心相付换来披心相付。如果你与人分享的只是事实性的信息，那就不会触动这种机制，但一旦言及内心的感受、坚定的信念、鲜被触及的情感等，那么占据主导地位的将是一种引人注目的互动。在你与朋友、家人、伴侣的关系中，这种情况有其道理。你分享你的，他们也分享他们的。这种情况也完全适用于你与陌生人的关系。如果你在与陌生人的谈话中以意想不到的速度建立起亲密关系，那么，起作用的正是披心相付的逻辑。

轻松融洽的情感关系也能始于身体。一般来说，人们往往会无意识地模仿彼此，意图讨对方欢心的时候尤其如此。这已经成为约会智慧的一部分。当人们彼此喜欢的时候，他们往往会不自觉地模仿对方或调整自身的身体姿势、动作、手势、语言表达。无论你是否意识到了这一点，在调情时，你都会尝试以此方式调整身体，以尽量讨对方欢心。在拒绝某种意图时，你会确保身体姿态与对方不同步，以表明你并无此意。

实验已证实，在人际交往中，模仿会传达出（或者可通过操纵传达出）我们理想的社交距离。模仿越多，表明我们渴望的关系越亲密，反之亦然。研究人员将此类对身体动作和身体节奏的模仿、手势、声音称为“具身化亲密关系”。根据心理学研究人员的观察，感受到身体上的亲密关系，不仅会让人们更加喜欢对方，还会孕育出同情心、亲和力、合作精神、情感支持、满足感，甚至能提高人的痛阈值。具身化亲密关系还会引导人们进行愉快的自我披露。

我在此不只是谈论情爱。在毫无情爱可言的场合，在陌生人之间，这种由身体动作流露出的、意料之外的互相敞开心扉同样有着强大的力量。一份旨在帮助执法人员在审讯过程中建立并保持和谐关系的研究简报，详细阐述了审讯人员的非语言模仿行为和自我表露如何能让警方从嫌疑人处获取更多情报、更多信任和更多合作。非语言行为，如目光接触、身体向谈话对象倾斜以及模仿行为建立了身体关系，打开了披心相付的局面。相应地，审讯人员的自我披露引起了线人的披露。

还有一项研究表明，身体的同步能带来陌生人之间的具身化亲密关系和自我披露。半组由同性两两配对的实验参与者拿到了一份简化版的“36道问题”。这套问题目前广为流传，可以诱使人们坠入爱河，是由心理学家阿瑟·亚伦（Arthur Aron）提出的。另外半组人员为对照组，则共同编辑一份文件。经培训，观察员会为每次互动中的身体同步程度和模仿程度打分，实验参与者则会在任务完成后接受有关具身化亲密关系的积极情绪和积极情感的调查。他们评价的内容包括亲密感或信任感，以及是否有“思想和情感的交流”。实验结果表明：实验参与者之间身体同步水平越高，披露行为就越明显，关系也就越紧密。

这个结果在意料之中，但它仍然令我感到惊喜。在进行采访的时候，我会刻意模仿人们的身体动作，毕竟采访也算是某种形式的引诱。我会跟着对方调整肩膀，他们动一下，我也动一下；说话时也会保持跟他们一样的语速。这样人们就会敞开心扉，他们会告诉我他们的秘密。接下来，我也免不得无意识地分享一些我无以名之的感受，或者那些鲜为亲友所知的生活中的细节。

然后，他们会告诉我更多的事情。

邻居

只要你在某地住上一段时间，你就会开始结识身边的邻居。你在人行道上结下的亲密关系会让这个地方更有家的感觉。人们会不自觉地与邻居保持一定的界线，为的是能在人口稠密的居民区里保留一份私密感和社交距离。在街头，我们与某些邻居缔结下愉悦、自在的关系，人们彼此相识相知。我们在某地扎根，是因为那里有我们认识的人，是因为在此地小范围的人际交往中缔结下的关系。这些是深层次的人类需要，需由知己密友来满足，有时还需要由陌生人来满足，甚至还可由左邻右舍来满足。

我曾在一间公寓里独居了5年。公寓地处市内中产街区，各族裔在此混居，气氛融洽。街区内多为公寓楼和低栋的联排房，街区两侧毗连的是廉价住宅区。人们总是坐在家门前的台阶上，或倚着栅栏门站着，栅栏门里是他们家巴掌大的草坪。他们时而除除草，时而洗洗车，时而又走到街角的商铺，再走回来。他们会在街上消磨时间，互相聊聊天。

“嘿，新搬来的。”这是今天我从我那位前消防员邻居身边走过时，他对我喊的话，可是我已经搬来好多年了。我知道他怎么摔断的腿，也知道他膝盖里的钉子该换了。我知道他在哪里长大，也知道他的兄弟住在河对岸。我很羡慕他有一辆火红色的林肯，这车是他留着冬天开的。他膝盖疼的时候，我还帮着把他从他那辆纯黑轿车里拉出来过。我知道他高中时是田径运动员，专跑越野赛的。天暖和的时候，他若是看见我没穿跑步装，会说我两句。我满身大汗回到家时，他又会提醒我注意做拉伸。

今天我告诉他，我要搬家了，他则对我说：“那地方不远，我们还是邻居。”过了这么多年，他终于握着我的手，对我说：“祝你好运。”

我对他说：“改日我还会从这儿过，还会过来看看你。”这是你对一个你多半永远不会再见到的人说的话，我甚至都不知道哪间房子是他家，要找他该按哪家的门铃。我意识到，这是街头的亲密感，我从一次握手之中看到了界线的形成。

在我搬家后的一年里，我确实在那个街区走过几遭，但是再也没有碰到过那位前消防员。有一天，我和我家的小丫头在比萨店里，她开始蹦跶着模仿站在我身后的人。我转过身，用了一分钟才认清楚那张笑着跟我打招呼的脸。他问我：“近来可好啊？记得我吗？”我当然记得，此时，我的觉知域经过转变，把我多年前离开的那个街区装进来了。我向女儿介绍他，说是一位老朋友。这似乎有些用词不当，但我想不出更好的词来。我已忘记了他的笑声如何欢畅、如何热烈。那片街区如今已变成高级街区，他也卖掉了自家的联排房，搬到了海滨。

我写这本书或多或少是为了说一说为什么那一刻让我开心至极，为什么我乐于向女儿介绍一个我连名字都记不起的人，还把他称作自己的朋友。

摸不着的陌生人

长期以来，技术开发人员一直试图在我们使用某些在线社区、社交媒体、应用程序、网络或游戏时，为陌生人在临时公共空间里牵线搭桥。但事实证明，这并非易事。约会网站和约会软件放在一边不谈，因为这类网站和软件定位精准、交际规范明确，除此之外，我从未见过在这方面有做得很出色的。在现实世界中运用技术进行交流的“场域特定”类公众项目有时会取得成功，例如“开枝散叶”（Branch Out）项目。该项目由我以前的学生发起，他们在公园两端各安了一套装置，形似较高的树桩，人们可以借此装置互相说话，就像在用免提电话一样。

在我看来，此类尝试不甚成功的原因在于，它们剥夺了与陌生人交际时最刺激的一件事：这段交际行为全不在你我意料之中。与陌生人交谈的乐趣之一正是它能给人带来惊喜。在实体空间里，你会像钟摆一样，从看一眼对方到建立情感联系，在该以怎样的深度来参与交流这个问题上摇摆不定。这些乐趣很难在没有实体关系的情况下重现。

聊天轮盘（Chat Roulette）是我见过的少数几个成功案例之一，也是一直以来我最喜欢的一个案例。其工作原理如下：你打开你的网络摄像头，系统会将你与另一个人相连。你可以选择使用麦克风聊天、只用文字聊天或两者兼而有之。双方都有权断开连接。一旦你断开连接，你还可以获得新的连接。开始的时候，聊天轮盘里的暴露狂和变态远没有你预想的那么多，至少我用的时候是这样。系统为我连上的第一个人是位在客厅里的年轻人，我们两人都保持了连接。我感觉不太自在，但又非常好奇。我告诉他我正在做研究。这在情感上有点躲躲闪闪，但也可以说是很诚实。他告诉我他已经用过几次聊天轮盘，对这东西很着迷，在上面聊过几次天，很有意思。我问他有没有跟人交换过联系方式，或者说会不会这么做。他说他还没试过，但有可能会这么做。他祝我项目一切顺利，之后我们说了再见。就这样，离开，后会无期。

聊天轮盘有一乐事，可谓横生奇趣，那就是一窥对方所在的房间。有的是卧室，有的是客厅，有的是办公室。房间或平淡无奇，或装点雅致，有时还可能会晦暗无光。即便对话并未深入，看一看对方房间内部也会让人感觉看到了他们不为外人所见的生活。若我与对方聊天的时间够长，他们还常常把笔记本电脑拿在手中，让我参观一下他们的家。青少年往往成群结队地用聊天轮盘。有一次，一群十来岁的坏小子在我这里驻足看了一会儿。其中一个对我喊道：“嘿，你得有40岁了！你在这儿干吗呢？”接着他

们便大笑起来，断了连接。我聊过的人里，最让我惊讶的是一位年轻的乌克兰程序员。他说他的工作非常孤独，他喜欢用聊天轮盘，偶尔和人接触一下，缓口气。他告诉我，有一次，他和一位印度的客服人员聊上了天，聊到最后，他们放着连接不管，让它在客服当班期间一直连着，仅此而已，两人彼此相伴却一言不发，宛如同处一室。

其他试图复现街头亲密感的技术手段想要利用技术在实体空间内创造出面对面的互动。类似的应用程序一个个接踵而来，又纷纷而去（或进入内测并寻找投资），试图“让同处一室的陌生人擦出无关爱情的‘火花’（Tinder，一种约会软件）”。这些软件因种种原因而失败，其中最大的原因在于未能提供出让人觉得既好玩又意外的互动。米兰达·朱莉（Miranda July）的Somebody（现已不复存在）是唯一接近这一目标的软件。该软件在陌生人之间创造出了既有趣又有表演性的互动时刻。前提是你可以通过一位中间人向另一人传送消息。信使需要找到接收人，把消息传达出去，有可能还得按要求做些肢体动作。被选作信使的人要先接受任务，然后，接收人要说此刻方便接收这条消息。任务顺利完成的时候并不多。城里人多，因此，你的朋友身边很可能会有另一位该软件的用户。不过，城里人的事情也多，有人要赶日程、赶截止日期，有人要忙第二职业、给人跑腿办事，还有人终日忙碌，毫无闲暇，因此，人们又不太可能会百忙中抽出几分钟去送信。我发的消息从未有哪条送到过，但去年，我帮别人传了一次消息。我特地多绕了10分钟的路程，来到一家餐馆，找到我的目标。他已经跟各位侍者说好了，让他们等着看，有人会来找他。我走到他桌前，把沉重的包放在一把椅子上，开始执行我的使命。所有人都盯着看。他和同桌的人边笑边拍手。难点是不知道完成任务后该干什么，他们的餐还没上。我们三个人，你看我我看你，眼神亲切。尴尬的场面持续了一分钟，“好啦，我该传达的就是这些！”说罢，我离开了餐馆。我喜欢这一分钟，既有些尴尬，又充满欢乐。不安的感觉总是很诚实，不会遮遮掩掩。我们只是三个有血有肉的人，分享了一段不可思议的时光。我的同伴留在门口，将我的一举一动从头看到尾。他说：“你完全准备好要坐下来和他们一起吃饭了，对吧？”确实如此，这很奇怪，也很奇妙。

不是每个人都会这样想。当我和性格内向的人谈到我的工作和理念，告诉他们我做的是与陌生人交流，并且乐在其中时，听到的回应往往如出一辙，令我吃惊，直到我听得多了，终于见怪不怪。我时常听到的内容总结起来是这样的：“在那些我必须面对的社交场合里，和人说话对我来说是个很大的问题。但我真的很喜欢在公众场合和周围的人、遛狗的人或者工作人员说说话，问问他们正在做什么，了解一些他们知道但我不知道的事，或是仅仅问个好。”这种矛盾的经历往往被他们表述为自己一直试图解决的谜团。

事实上，如果你意识到这是两种不同的社交场合，意义便非比寻常了。内向的人喜欢的交流是那种只会发生一次的交流。你不会再见到这个人，或者，即使再次见到了，你也不必与其接着聊，或增进关系。你无须忧心他们会怎么想。结束对话的权力完全在你手中，你可以随时走开。当初开始聊天只是出于你的好奇心。你喜欢这样的聊天，因为这是一种乐趣，这种聊天不必建立任何关系，不带有任何期待，没有客套寒暄，也不会有潜在的持久影响。你所做的是以不同的方式进行社交。

今夜月圆，朋友发来消息，叫我出门赏月。我出了门，坐在门阶上，我无所事事的时候就会在这地方待着。我抬起头望着月亮，做了件现在大家都会做的事：拍了一张照片。一位留着一头漂亮卷发的女士牵着狗走在街上，在离我家还有几户人家的距离时她站住了，转过身，也拍了一张照片。

“今晚的月亮真好。”我说道，此时，她的狗正开始拽绳子，她转回身，朝我走来。之后，她告诉我，在有这条狗之前，她晚上不怎么出门。“我以前总是把朋友圈的照片翻个遍，这个晒月亮，那个晒日落，我会说‘哎，我又没赶上’。但是现在，”她摇着狗绳说：“我牵着这条狗出来了。我是七月份有的狗，现在我每天晚上都出来。”

3 陌生人构成的世界

与陌生人交谈自有乐趣，那是一种隐隐约约的联系感。寻觅这种经历不仅会改变你日常的生活体验，甚至还能影响范围更大的政治世界，引领我们远离恐惧，走向开放与合作，促成真诚的相互理解。

危险的陌生人引发了极大的文化焦虑，这种焦虑流转于街头巷尾。我所说的是各种观念和萦绕于心的恐惧，是报纸文章中的统计数据，是电影、小说中的情节，是那些在我们身上留下烙印的个人经历，以及这些经历在公开交流中流露出来的方式。

这种焦虑并非凭空而来。历史上，真实的陌生人也好，假想的陌生人也罢，在这些人物形象身上，总是危与机并存。历史上，在工业时代之前的大部分时间里，大多数人并不居住在城市，因此没有什么机缘遇到陌生人。人们在交易市场里、在路上擦肩而过，在那些地方，物美价廉的商品与精心布置的骗局并存，但危险尽在你掌控之中。在商人与旅客往来的路上，可能会遇到埋伏的小偷和强盗，同时也可能有幸得到陌生人提供安全的容身处，听得几句中肯的良言。一位未知的旅客来到一座小村庄，这可是件大事，需要村里人细细磋商。总要为旅客提供食宿，但不知后续会如何。他们可能是带着财运而来的老实人，到此采购货物，传递佳音；也可能是一伙贼人；还有可能是其中一种装作另一种。这两种人交织在一起，汇成了一段段欧洲童话故事。路上有骗子、有强盗、有诡诈的老妇人，还有大灰狼。接下来的故事便是家中谦卑恭顺的幼子外出闯荡。旅途中，他们将仅有的一点食物分给路遇的陌生人，陌生人总是会给他们一些能让他们取胜的东西，比如隐身斗篷、制胜秘诀、魔法令牌……

历史向前发展，步入第一次工业革命。之后，又迎来了第二次工业革命。随着城市开始扩张，遍地都是工厂，情况发生了变化。人们带着一双巧手，从乡村涌入城市，挤满一座座工厂。于是，人的可读性变为了持续存在、亟待解决的问题。对于城市中产阶级以及新出现的城市工人阶级来说，新的问题也摆在了他们面前。我们怎样才能知道这些人是谁？如何才能知道我们是否能信任他们？我们该如何对待他们？20世纪20年代，女性得以在公众场所抛头露面，这为试图互相解读的路人又添了一层困惑。

这些历史存在于我们之中。我们熟知民间故事，因而我们知道，事情可能会向两个方向发展。当我们试图理解不喜欢我们的人时，在最理想的情况下，我们仍会觉得尴尬。我们心怀疑虑，有时这种疑虑又是理所应当的。确认陌生人的身份与他们自称的一致，解读并信任他们的意图，这些对我们来说仍然不易。为了追寻更好的东西或是新鲜的事物，我们中的大多数

人成群而居，搬来迁去，从一处房子到另一处房子，一个街区到另一个街区，一座城市到另一座城市，一个国家到另一个国家。如果可以，我们会带上身份证明，因为这是对我们的常规要求。生活在陌生人当中，我们仍然表现得这对我们来说好像是件新鲜事，而不是常态。

为什么人们害怕陌生人？因为他们的身份或意图难以解读。因为犯罪行为和侵犯行为有时正是陌生人所为，或是发生在陌生人之间，我们在媒体上听得最多的也是这类罪行和侵犯行为。因为在有些情况下，我们互相解读的能力至关重要，这事关我们的人身安全，因此，我们迫切需要解读彼此的能力。还因为恐惧远比风险来得容易。

没有细致入微的感知能力，我们的恐惧就会成为一道壁垒，粗暴地屏蔽掉一切可能与陌生人邂逅的机会，而这本可能改变我们自身以及我们所生活的世界。无条件的或普遍的恐惧助长了偏见，偏见又化作压迫性的法律和无情的政策，成为社会控制和日常暴行的正当理由。因此，当我们选择和陌生人交谈的时候，我们面临的不仅仅是亲密关系的问题。和与自己不同的人交谈可能会促成根本性的改变，这是治愈恐惧的良方。

有些东西，我们看得越多，就越有可能觉得养眼。对某种人、某种相貌、某种穿衣风格越熟悉，我们就越有可能容忍它，甚至会喜欢上它。社会心理学家称之为“纯粹接触效应”，这个理论在数十年的实验研究中得到了证明。

让我们随便举个例子。你看一个染着绿色头发的女人的次数越多，你就越有可能会喜欢上她。不仅如此，你还会觉得，无论男女老少、种族肤色，任何人染绿色头发都没问题。再加点码，换一个例子，你和一位戴头巾的阿拉伯女性接触得越多，你就越有可能对戴头巾或说阿拉伯语的女性有好感。这就是纯粹接触的绝妙之处：一般化。我们倾向于喜欢与我们已熟知的事物相类似的新事物、一类面孔或一类人，这是件有可能改变世界的事。这也为人们在多元化社区生活、与偶遇的陌生人交流提供了充分的理由。

与和你或多或少有些不同的人接触得越多，你就越有可能会喜欢上他们，甚至可能试图了解他们，了解他们的生活方式和他们的信仰。对个人以及他们所处的社区、文化、街区、国家来说，养成与陌生人交流的习惯可能会带来变革。与陌生人交流可以带来情感的变化、观念的转变、政治的变革，还可以为三者交织、盘根错节的领域带来改变。这关系到我们对社会的想象，也涉及塑造我们这个社交世界的法律和制度。

街角商店的店员是一位娇小的穆斯林女性，她脖子上围着一条薄纱围巾，遮住了头。她挺喜欢我挑染的红发。

“这个你是怎么弄的？我都是用食用色素给我女儿染头发。”她双手拂过额头，然后放在肩膀上。“刘海儿，然后还有发梢。另一个女儿想染蓝色和绿色。她们想要什么颜色我就给她们弄什么颜色。”

我想象着那几位藏在头巾下，孔雀一般色彩绚丽夺目的女孩，问道：“她们戴头巾吗？”

“不戴，根本不戴。那是她们自己决定的。我教她们我想教的东西、我相信的东西，她们会自己思考，决定选还是不选，我不能逼她们。”

她往前靠向柜台，微微一笑说：“我儿子也想把头发染绿。”她的手指滑过柜台，画出一道线，说：“我说不行，咱们有条界线摆在那儿。”

此情此景下，或许过了半分钟吧，我觉得自己很羞愧，因为我带着群分类聚的想法去考虑一群人：邻居中那些戴头巾的女性。我主观地认为她必定是位非常虔诚的教徒，会要求女儿们信守她自己的信仰。在这几秒钟里，对我来说，这位女士已变作一个个体的人，因为我在跟她说话，眼见其人，耳闻其声，还了解到了一点她的处世之道。

与陌生人说说话，仅此便足以让我们将他们视为一个个体的人，而不再只是一副躯壳，或从属于某一类人。此事非同小可，有着难以言喻的力量。一旦你将某人视为一个个体，你思考“何为人”的思路也会因此大开。

问题正在于此，这种不起眼的个人改变是种微弱的信号，预示着更大的政治变革。难民、移民、种族主义、仇恨、骚扰，全世界都在奋力与这些问题做斗争，面对此情此景，仅仅将某人视为个体的人便已经是一种政治行为。



成为世界公民

你可能会认为我太过强调与陌生人交流在政治上的重要性，确实如此。但我也要把话说清楚，从在街头巷尾与人侃侃而谈，到在政治层面发挥影响，这条道路屈曲蜿蜒，路上危机四伏，到处都有死胡同。

我认为一切要从世界主义说起，这是一个源于古希腊的哲学概念，后来这个概念又成为启蒙运动的政治理想。其基本理念是，人不应是某一民族国家的公民，而应是世界公民，其首要身份是人，其次才是某个国家、民族、种族、族群、亲和团体的成员（或兼具几重身份）。这是道德基础。作为世界公民，作为人，当我们的其他身份与我们共通的人性起冲突时，共通的人性应当取胜。

近年来，城市规划师、社会学家、政治学家、人类学家、文化地理学家一直在本着世界主义的理念，去尝试探讨文化交汇下的生活体验如何改变社会关系、减少偏见、创造团结且更强大的民主。

城市是陌生人互动的机构，全球50%以上的人口在城市中居住。这些新的城市主义者正在研究在城市结构和社会方面可以做些什么来鼓励文化融合，并在属于不同社会群体的人之间产生积极的联系。他们的工作中有一

个不变的主题，即在人们与陌生人交谈时，互动会孕育宽容，催生相互尊重和相互理解。这些能带来变革，这才是重点。

情境是这个故事中的骗子。

要做世界主义者，即成为一个宽容、坦率开放、有好奇心、坚信你我休戚与共的人，就要有同理心。你必须能够想象自己从另一个人的角度去观察这个世界，感受这个世界。这意味着，你自己的心理过程也是这情境的一部分。

同理心是一种情感，受身体经验的影响。根据神经学研究，人和小鼠换位思考的能力都受生理压力水平影响，压力越小，同理心就越强。如果你感觉到与某人存在联系，即使这种联系转瞬即逝，你也更有可能会设身处地地去感受他们的情绪和生理状态，对其产生同理心。无论是抽象意义上的陌生人，还是具体的某位陌生人，我们对不了解的人产生同理心的能力都不仅仅建立在个人的性格和信仰基础上。它因时因地而异，我们的心态、联系感的有无都有可能对其产生深远影响。

同理心并非与生俱来。且把人类天性一说抛开。同理心是一种能力，一般在幼儿时期经培养而得，通常是在家长和学校的教导下养成的。它可由成长经历塑造而成。同理心有时还会受偏见的制约。

我们在街头对待其他人的方式——无论这些人与我们相似与否——还取决于外部环境。在一系列考察人们在公共场合是否愿意帮助陌生人的实验中，这一点清晰地展现了出来，这是我乐于见到的。

实验场景如下：

1.掉在地上的笔——陌生人会捡起这支笔吗？他们会提醒别人这支笔掉了吗？

2.受伤的腿——陌生人会帮助一个正在费力寻找东西的病号吗？

3.换一元钱零钱——陌生人是否愿意帮人换零钱？甚至仅是看看自己兜里是否有这么多零钱？

4.未寄出的信件——陌生人是否会帮忙把已贴好邮票但未寄出的信件投进邮箱里？

人们互相帮助的意愿，或者展开来讲，他们换位思考的能力，会根据所在地点、寻求帮助者的身份及其所处境遇的不同而改变。研究人员表示，产生影响的因素有当地文化、实际场合、该场所的人口特征、人们是否赶时

间等。就美国的城市而言，左右同理心行为的因素包括该地区的收入不平等程度（不平等程度越低，帮助他人的倾向越高）、犯罪率（出人意料的是，犯罪率的升高与帮助他人意愿的提升呈相关性）、人口密度、标准步行速度等。特定的政治环境和常规的街头行为也深深影响着人们对需要帮助的人的反应。21世纪初在基辅进行此类实验时，扒手横行导致人们不太愿意帮人换零钱。在特拉维夫，无人认领的包裹往往是炸弹，因此，人们不愿触碰未寄出的信件；而在邮局靠不住的阿尔巴尼亚，这只是举手之劳。

作为个体，你我变化无常，我们的同理心和利他行为又因时因地而异，所有这一切都表明，即便你非常努力地去做，心怀世界主义去对待这个世界也绝非易事。

理解什么是穿上别人的鞋子走路，什么是用他人的眼睛看世界，不仅仅是个人与个人之间的问题。观点是一个宽泛的概念。拥有观点即意味着理解并认可那些塑造、制约我们观点的体系制度。就个人而言，你或许是一个宽容、有同理心的邻居，在街头遇到任何族裔的人，你都可以敞开心扉与之交谈，不带任何偏见。但身处美国这样的国家，我就得小心谨慎，因为在这里，种族主义已与我们所在的治理和权力体系融为一体。在文化地理学家库尔特·艾弗森（Kurt Iveson）看来，作为一种理想，世界主义有很大的局限性。艾弗森指出，在实际的日常生活中，实践对外开放的能力因人而异。主张所有城市居民都践行彻底的开放与宽容，对弱势群体和特权群体来说，意义全然不同。特权群体可以选择在何时何地开放，在何时何地参与到世界主义的融合过程中。他提醒我们，在某些情况下，“树立起薄弱的边界，限制与他人的互动，是保护弱者免于灭绝的手段——划定界限，排除异己，在政治上是合理的”。所以，如果你属于特权阶层，那么你更应该践行世界主义，因为你是你所在社会的受益者。你也不该理所当然地期待未如你一般享有特权的人会与你一致。要成为一名优秀的世界公民，你必须承认一个事实，那就是，如果你是主导文化的一员，那么无论你是否有意如此，你都已经从这种文化中获益。

因此，我不能说“如果大家都和陌生人说话，我们所有的城市社会问题就都会解决，所有的文化歧视也都会消失”。问题极其复杂，涉及方方面面，远非改变你我邂逅时的交往方式而已。但是，在你与陌生人交谈时，在你欣赏并尊重你们彼此间的差异时，在你向他们伸出援手时，你正在让你周遭的世界更加灵活多变，为变革创造空间。其美妙之处在于，这样的时机始于一次次看似微不足道的社会交往。与陌生人交谈这种行为本身并不能在文化或政治层面解决任何问题。它绝非一种解决方案，只是一个入手点。

接触与偏见

想象一下这样的情景：你踏入了一个巨大的金色集装箱，在集装箱里，你借助全身视频与另一个人对话，对方可能身在阿富汗的赫拉特，伊朗的德黑兰，古巴的哈瓦那，美国的纽约、纽黑文或华盛顿，对方所处的场景与你一模一样，仿佛交谈的双方同处一室。这正是“传送门计划”（Portals Project）的参与者在项目中的体验。“传送门计划”由名为“共享工作室”（Shared Studios）的艺术家与技术人员团体发起，项目参与者进入大门后，会与另一个人对话，对话的双方可能毫无共通之处，有时他们所在的国家还处在对立之中。参与者对通话的对象必然都抱有先入为主的看法，可能还会带有偏见。但大多数参与者在离开时都表示自己获得了积极的体验，有所触动。他们往往会说，希望每一个国家都有这样一道“传送门”。在写作本书时，已有3000人步入了传送门，共享工作室已规划了多处新的传送门，他们欢迎外来的申请，还公开了自己的建设方案和技术细节，让每个人都能打造自己的传送门。“传送门”项目立足高远且目标明确，巧妙地拓展了来自五湖四海的陌生人之间交际的能力，增加了我们自己成为世界公民的筹码。

“传送门”也在不经意间促成了社会的变革。在与其他群体的人有过交往并获得积极个人体验后，带有偏见的观点和行为会显著减少。社会心理学家称之为“接触假说”。借着这种微妙的心理策略，与一个人交往获得积极体验后，你会减少对其所属的整个族群的偏见，我们将这种策略称为由成员向群体的泛化。在历时50余年，针对美国黑人与白人间容忍和对抗的实验中，这一点已经得到反复证实。政府、地方社区团体及其他致力于社会变革的机构的工作均会受这一理念影响。只要我们能让各种人聚在一起，一切事情都会顺理成章，变得更好。

接触假说指出，积极体验不必是完美体验。即便与外人的互动让你有些不舒服，接触假说仍然奏效。只要互动过程总体上亲切友好，持续时间够长，并且具备研究人员设定的其他几项特质，那么你就有可能感到更加舒适，结束互动后整体上也会体验良好。如果体验过程未达到积极体验的各项标准（包括互动时间不足），或者交际中存在公然的敌意，受试者自然不会仅因与他人有过接触就抹去心中的偏见。接触假说的研究目标不曾涉及的是负面体验会助长偏见。

如此视而不见很好地解释了现实生活中的经验如何推翻实验中的证据。现实生活中的体验与接触假说间矛盾重重。过去50年来，美国的学校、社区和工作场所都废除了隔离制度，种族间的接触也有所增加，你可能因此认为种族偏见已经大幅减少了，对吧？

然而，无论是生活体验，还是社会学、人类学的研究结果，都向我们表明：事实绝非如此。多族群混居的地区群体间关系最紧张，偏见与冲突也最为严重。这似乎是一个未解之谜。

没有人愿意让问题悬而不决。近年来，研究人员回顾了数百项支持接触假说的研究，以探寻明显不愉快的经历会产生什么样的后果。此外，他们开展了多项原创性的实验，内容包括美国白人与黑人间的接触，澳大利亚白人与黑人、穆斯林以及寻求庇护者之间的接触。

他们的研究结果注定徒劳无益。在通过一个人而改变对其整个群体的偏见程度方面，消极体验产生的效果远胜于积极体验。研究人员表示，他们的研究“表明群体间的接触天生带有倾向性，相比于改善群体间关系，它更倾向于使之恶化”。积极体验比消极体验常见得多，但一次消极体验就可轻易抹杀多次积极体验的效果。研究人员称，偏见增多或减少取决于当事人先前与该群体的接触体验。但研究人员仍寄希望于积极接触，希望它能带来真正的改变。

我们面对的困境是：社会心理学家、城市规划专家、社会活动家、决策者个个满怀希望，致力于通过不同人之间的接触营造包容的氛围，然而，有时与不同于自己的人接触孕育出的不是他们所希望的包容，反而催生了偏狭。与其他群体接触时的不良体验在形成偏见从而影响观念与行为方面的能力远胜良好体验消解偏见的能力。正因如此，过去半个世纪以来，种族融合与族裔混居虽有进展，但在消弭各族群间的偏见方面收效甚微，对广义下的白人群体而言，作用更是微乎其微。

尽管多数体验都是积极的，但负面的体验会让所有努力都化为泡影。由此我们得到这样的教训：想要引发社会变革，就要在不同人群之间创造大量、密集的积极体验，使之成为一种文化，一种坚定不移地公开对抗消极体验制造者的文化。

如果我告诉你，现实远不只积极或消极两种情况，你应该不会感到惊讶。日常生活并非实验中简化过的场景，情况自然有所不同。有时，一次互动可能既给人带来希望，又使人气馁。人们可能会同时经历两种相反的体验，像交流电一样点亮他们的生活。社会学家伊莱贾·安德森（Elijah Anderson）在《都市生存：种族、阶级与城市社区变迁》（*Streetwise: Race, Class and Change in an Urban Community*）一书中谈到了一处位于费城的街区，黑人与白人在街区中分居两端，书中描述了居民如何游走于边界两侧，又如何踏过这条边界。包容共存需要做大量细致的工作，有时还要小心翼翼地去开展这样的工作。包容还取决于人们通过差异来解读彼此的能力。安德森采访的一位男子讲述了这样一个故事。

一天深夜，他和几位黑人朋友走在人行道上，在接近并快要超过一位白人女子时，那名女子加快了脚步，随即走向一栋房子的门廊，就好像到家了一样。在这位年轻的受访者看来，很显然，她对他们有所畏惧，而且那也不是她家。

“小姐，你不必这样。我猜你可能觉得我们是群混混儿。我已经28岁了，他26岁，他29岁。你不必躲着我们。”

那位女士反驳说她只是有急事。他回答道：

“不对，你没有急事，你是觉得我们要抢你的包。”我们掏出了钱，我对她说：“你看看这个，我们都有工作，我们现在成年了。你得怕那些十五六、十六七岁的小子。他们才是你该担心的。我们已经是大人了。那些孩子还没工作，他们还太年轻，没法真去工作。你该担心的是他们，不是我们。”

他讲给安德森的故事似乎以一笑结尾，也留下了有益的经验。接下来大家各走各的路。然而，这个故事也触及了接触的界线，安德森点破了那条界线。他在书中写道，这种相遇或许可以扭转一个人的想法，改变某些因恐惧而做出的反应，但对从整体上改变白人对黑人的偏见和刻板印象来说，作用却不甚明显。因为这次经历不仅让那位白人女士知道，她的错在于误解，在于不必要的担忧；但同时也让那群年轻人清楚地认识到，他们始终被看作危险的陌生人，只因为他们是黑人。

这种事，这种误解，每天都会在世界各个角落上演上百万次。这种情况既不光彩，又令人痛心。这位年轻人的故事让我无法忘却之处在于他的回应方式：他停下脚步，将本来剑拔弩张的对峙变为一次尴尬却坦诚的交流。

我不会乐观地认为在这种交流结束后，每个人都会感觉更快乐、更舒服，或在某方面有彻底的改变。我所看到的是，这位年轻人驳斥了那位女士溢于言表的恐惧，他点明了她心中的预设，打消了这种臆测。

克劳迪娅·兰金（Claudia Rankine）在《公民：一首美国抒情诗》（*Gitizen:An American Lyric*）书中对此进行了尖刻而精准的鞭挞。想象一下书中的这一刻，此处“你”是一位黑人女性。

在药店排队时，终于轮到你了，就在这时，一位男士走到了你前面，把他的东西摆上了柜台。收银员说，先生，下一位是她。他转过身看见你时，着实大吃一惊。

哦，天呐，我刚才没看见你。

你肯定是有什么急事，你先来吧。

不，不，不，我刚才真的没看到你。

与陌生人交谈继而为这个世界带来变革，在你考虑这样的问题时，其复杂性之一体现在你所处的社会体系，它可能会蒙蔽你的双眼。在你与陌生人相遇想要向对方问好时，是什么让你担忧焦虑？如果你希望接触假说能奏效，希望创造出这样的时机，那么你必须要先找出可能导致交流失败的原因。

有所谓的看见，也有真正的看见，二者不可齐观。

4 互动机制

有所谓的看见，也有真正的看见，二者不可齐观。

无论身在何地，无论身处何种文化、何种社会团体之中，陌生人相逢，都会遇到一些相同的问题：在这里，什么样的行为是得体的？如何避免与人互动？如何参与、展开互动，又如何结束互动？如何保持身体距离和社交距离？与谁互动，又无视谁？如何传达自己的意图并凭直觉了解对方的意图？

上述问题均涉及与陌生人互动的机制，恰似一道道悬而未决的物理题。如何读懂原理图，如何保持发动机、杠杆、齿轮平稳运转，如何处理摩擦与润滑问题。解决方案可能因你所处的国家、文化或亲和团体不同而不同，但机制性的问题不会改变。我在本章中描述的行为可能听起来很熟悉，也可能与你的经历大相径庭。但关键在于，你要理解那些显而易见的事情：在你生活、娱乐、工作或路过的地方，互动的机制是什么？

这些机制在任何一个社区都是不言而喻的，不成文的，没有人会明确地对此进行说明。想摸清这些机制，你要做的是观察人们的言谈举止，探索大家的实际行动，而不是听他们说要怎么做。事情往往如此，人们常在某些小处逾规越矩，而规矩只有在被打破时，才会被付诸纸墨。

要探明那些未言明的规矩，首先要做的是了解在公共空间中人们对基本社交尺度的预期。这种基准因时因地而异，随情境变化而变，同样也取决于你所处的文化圈、亚文化圈乃至微文化圈。这是一种社会契约，就像任何其他社会契约一样，遵守时，我们不会多加思量，然而一旦被打破，我们轻则懊恼，重则暴怒。这种情况可能发生在同一种文化、共同的语境下，也可能发生在各种社区交杂的地方，大家各有一套不成文的规约，种种规约交织在一起。互动体系中可能存在摩擦，这种摩擦会暴露出社群之间的差异，即各自不成文的规约。

20世纪50年代末，美国著名社会学家欧文·戈夫曼（Erving Goffman）开始观察并明确地记录这些规约。在《公共场所的行为》（*Behavior in Public Places*）一书及其他文章中，戈夫曼以该时期英裔美国白人中产阶级这一特定群体为对象，详细分析了在交际过程中起主导作用的言语和非言语行为、提示。戈夫曼明确说明了其研究的局限性，并且一直在提醒读者，他的观察结果具有局限性和特殊性。他多次提到，他所观察到的公共行为规则和模式的描述与研究，与他在印度、拉丁美洲、爱尔兰乡村、科威特、法国等地的发现大相径庭。他的观察结果很大程度上局限于特定时

间、地点和人口群体，但他的调查为我们理解陌生人相遇时的情境构建出了一套框架。

回想下生活中的情景，这是一个自然流畅的过程，流畅到我们根本不会在这上面费心思。现在，我们要放慢这个过程，将它拆解开来，看看其中的工作原理。

礼貌性忽视

戈夫曼研究了众多美国城镇，其研究及相关引述中也提到了其他文化中的诸多城镇。从研究所及的城镇来看，最基本的规约是自此被戈夫曼及其他社会学家称为“礼貌性忽视”（civil inattention）的行为。这是一种保持个人所需的社交及物理距离的策略，拿捏得当的社交距离是在拥挤的城市中舒适生活的要素之一。

想想你的邻里关系，你和他们有多远的物理距离？你想要保持多大的社交距离？再想想你去剧院或乘坐公共交通工具时如何选择座位。在狭小的物理和社交空间中，我们需要留下些许想象空间。关于这一点，最早对城市生活进行阐释的简·雅各布斯（Jane Jacobs）说得非常到位：“某种程度的接触或许有些用处，或许能让人愉悦，但你不会想让人摸你的头发。对方也不想。”

礼貌性忽视是我们预期之中的事，是我们完全无须多想就会接受的事。它像齿轮间的润滑油一样，有了它，一切都进展得顺畅无比，没有摩擦，没有麻烦，不浪费一分一秒。

戈夫曼在观察陌生人之间如何做到礼貌性忽视时发现，当两个陌生人在公共场所相向而行时，在还有一段距离的地方，两人会互看一眼，距离拉近后则会避开对方的眼睛，继而擦肩而过。这种小动作完成了两件事：视觉行为模式确认对方在共享空间中的存在；随后避开对方的视线则表明，每个人都无意冒犯对方，既不想威胁到对方，也不希望对方威胁到自己。既没有戒备，也不存在冒犯，这种彼此忽视显然文明有礼。

因此，在那些需要礼貌性忽视的社区中，你会观察到约定俗成的语言和动作规范，人们因此得以避免互相冒犯。无论具体的示意方式如何，它通常包含以合宜的方式微微一瞥，以此向对方表明看到了对方，既不必有社交性的互动，也不会有两眼直盯着对方的感觉。我们是要表明一个事实，即双方短暂共享同一个空间，但又保持彼此的距离，不必有任何互动。我们在用身体行动表明自己没有恶意，也不愿冒犯对方。我们在表明自己既不是在搞推销，也不是想讨要什么东西，既不是要搭讪，也不是要骚扰对方，我们不会构成任何威胁。

相对而言，在某些文化中，人们会采取非常手段，避免一切互动。一位朋友曾向我解释说，在丹麦，人们通常会几乎不惜任何代价以避免与陌生人互动。乘公交或火车时，坐在里侧的人宁可故意坐过站也不想跟邻座说话来让他们挪动位置。人们还会通过故意挪动包或身体这样的动作来暗示对方让路。所有这一切都只是为了避免说出“劳驾”两字。

有人告诉过我多伦多也与之相似（不过加拿大其他地方不是这样）。甚至连眼神接触都要避免。一个跟我聊过天的人告诉我：“多伦多的陌生人之间，只有在必要时才会说上几句（或只是嘀咕几声），并且大家心知肚明，这对每个人来说都是个麻烦。乘车的时候，‘劳驾’两个字只有在不得已时才说出口。”还有一位多伦多当地人对我说，这座城市“大肆鼓吹的‘邻里’关系可能会引起分歧。我们椰菜镇这地方怪胎多的是，有时买东西得和柜员说几句话都会让我有些烦躁。我觉得就因为这一点，我才是‘正宗的’，也就是说‘典型的’多伦多人”。

一位在美国生活多年的英国女士说：“和英国人说话时，我发现一件有趣的事：因为我变得更像（我眼里的那种）美国人了，所以愿意跟完全陌生的人说上几句话。我发现，实际上很多英国人对这种事反应相当好，比美国人反应要好，差不多是这样，或许是因为太出乎意料了。但在英格兰有一个好处，就是当你说到一件事时，大家都清楚，你接下来并不是要跟他们聊天了，所以没必要焦虑。”

从埃及来的人告诉我，埃及人往往会对陌生人感到好奇，他们非常开放，很愿意跟陌生人聊天，去了解陌生人。一位埃及朋友对我说，她认为跟陌生人交流实际上有额外的好处，因为陌生人给人新奇感，会讲些新鲜事。

我们共享的公共空间并不总是像戈夫曼所描绘的那样让人感觉良好，礼貌性忽视可能需要比微微一瞥更大幅度的示意动作。伊莱贾·安德森1990年出版的《都市生存》一书讲述了某城市社区，该社区被从中间一分为二，黑人与白人分居社区两侧。书中详细描述了致意与忽视的习惯如何贯穿这个极具潜在威胁的地区。在安德森研究的这一地区，黑人之间以及种族之间的互动都会让人感受到这种潜在的威胁。例如，除了凝视这一信号外，安德森还观察到了一种更为复杂的行为模式，在某些地方的某些时间段，人们会走到马路对面以避免和对方族群的人直接在人行道相遇，这样既可以显示出自己没有恶意，也可以避免受到潜在的伤害，最大限度地缓解紧张气氛，减少恐惧情绪。

忽视可能只是最基本的一种行为模式，此外还有各种合理的、可容忍的日常打扰，有时甚至是一段让人愉快的经历。戈夫曼列出了其中一些。你什么时候觉得必须得拦下路上的陌生人？你可能会叫住掉落东西的某人，或是向被你挡了路的人道歉。总有一些请求是无法礼貌回绝的，比如问路或

者问时间，不过，你还是可以彻底避免眼神接触，如此一来，就没人会向你求助了。人们在出于正当理由而行为稍微欠妥时，一般自己会有所察觉，也能预料到自己善意的主动表态会被对方接受。明白自己很真诚，愿意提供帮助，至少不怀任何恶意。

当我们待在一个地方不走开，互动无法自然而然地结束时，会发生什么？在美国的很多地方，当人们坐在咖啡馆里、公园长椅上、野餐区里、海滩上，在看球赛、泡夜店或是欣赏露天音乐会时，同样会对自己附近的人视而不见，因为在这些地方，有时人们想要做的就是不循规蹈矩。有些人希望在和他人距离很近或做着相似的事情时保持私密感。这种拥有私密感的错觉意味着他们可以舒舒服服地做自己的事情。在这些情况下，人们可能会拒绝互相打招呼，这或许是因为在共享一处空间时，如果有了眼神接触或开始说话，两人就很难保持彼此之间的界线了。相比之下，我采访过的一位女士表示，在奥地利西部和瑞士，当有人走进咖啡馆或任何有明确入口的公共场所时，每个人都会打招呼，当有人离开时，每个人都会说再见。因为在一进一出之间，人们想要的东西很明确，那就是你不要搅扰我的事情。这听上去很温馨很热情，我喜欢这种感觉，但当她告诉我这一切时，我能想到的只是它一时能消解掉多少烦恼。

在公园、咖啡馆、剧院、音乐会这类地方，礼貌性忽视也等于否认这段共同经历。有时候，这会损失惨重。集体经历是一种超然的体验，影响深远，历史上每一种文化都会有精心设计安排的集体经历，从戏剧到宗教活动，再到篮球比赛，等等。我不是说每次去听音乐会或是在人山人海的公园里野餐时你都得一反常态与陌生人交流并为此深受感动，但你或许可以考虑对此持开放的心态。

当两个人在人行道上相遇或是不同的群体共享一处公共空间，而彼此又没有共同的公共场合社会行为准则时，又会发生什么？在电影院里，观众群体构成了一个临时的社群，能明显看出，人们对准则的期待千差万别且可能互相冲突。在电影院里，公开提倡的是大家保持安静，集中注意力。电影院的片头预告会特别指出观影守则：手机静音或关闭，说话轻声低语。这种规约的遵守程度随影院所处的文化社区、影片类型、观众平均年龄的不同而变化，甚至一天之中不同的时间段都有很大差异（深夜影片的要求更为宽松）。出现惊悚或搞笑的场景时，即便是恪守影院规矩的人也可能会打破保持安静的规约，发出尖叫声或笑声，在这种必不可少的时刻，分享自己强烈的情绪，然后迅速收敛起来。这种规约越来越少见，而越来越普遍的情况是，人们在观影时处于一个临时的社群中，拥有一致的集体经历，不必保持安静，不必全神贯注于影片，即便这是影院的规定。在某些临时的社群中，发微博对影片进行评论是观影乐趣的一部分。总体来说，黑人观众及各族裔的年轻观众与成年白人观众对观影环境的预期是不同

的。社会阶层也会影响这种预期，这一点与肤色无关。影院里的这一切都有其历史背景。在影院里观众要保持安静并礼貌性地忽视他人，这种规矩始于全国性连锁影院的出现。地方性的影院往往非常喧闹，与此形成鲜明对比的是，全国性连锁影院可以凭借其竞争优势，即一点点诱惑力加上现场观影对观众的高文化预期，通过不言自明的规约和影院的引导员，将这种要求强加于观众。

当人们共享一处公共空间，而他们对公共行为的文化预期存在差异，并且各自的预期会有意无意地违背对方文化的基本社会规约时，就会出现语言甚至肢体上的冲突。在任何不以黑人为主体的公共场所中，黑人都有可能被盯着看，被找麻烦，无论他们的着装和行为如何，都会被视为一种威胁。白人在穿过黑人住宅区时，也会被盯着看，被找麻烦。如果邻居家有孩子或是身处富裕街区，那么吵闹的青少年可能会被警察找上门，这种情况视种族而定，对他们来说可能极其危险。以上任何一种情形都可能升级为武斗。因此，明白当地的规矩可能与你自己的规矩不同，并且弄清楚当地的规矩到底是什么，有多大变通的余地，是非常重要的。安德森将他所谓的街头礼仪与街头智慧区分开来。前者是一套明确的规则，可口耳相传。后者则是经验之谈，可以让一个人对陌生人和不熟悉的场合视情况做出解读。

眼神

在街头等公共场所，绝大多数时候，我们都想避免真正冒犯他人，避免吓到他们，或给他们带来任何不愉快。那么你怎么知道某人是否愿意接受言语上的交流？你又如何表明你愿意或是不愿意交流？与陌生人说话的艺术要求我们能敏锐地读懂对方的意思，还能娴熟地传达明确的信息。

让我们再次从双眼讲起，这是一切开始的地方。眼神是人类交流的核心。通过接触某人的眼神，可以明确地分辨出其中包含的是开放与包容，还是欲望或厌恶。想要自由穿行于陌生人的世界，要从看懂眼神的含义开始。

在戈夫曼的研究中，乐于交流的人会在接近潜在的交流对象时，简单地把目光再放回到对方身上，并在他们身上停留一瞬间。这种略微的目光停留既是一种问询，也是一种回答。你是个友好的人吗？是的，我很友好。这种眼神不是盯着看，盯着对方可能会让人感到威胁和冒犯，还会产生一种可怕的负面情绪。不加掩饰地看一眼是一种愿意主动交流的姿态，正像任何一种姿态一样，对方可以拒绝它。如果只是短暂的一瞥，被拒时也可以保全颜面。拒绝的形式可能是不予回应，刻意地避免眼神接触，或是回以冷漠的眼神。接受的方式可能是报以微笑、点头或是简单的三言两语。

再次提醒一下：不同文化之间眼神的含义千差万别。例如，直接目光接触

在美国比在日本更常见，而在某些文化和情境中，直接目光接触则是挑衅或立威。因此，戈夫曼的描述并不普遍适用。眼神总是会传递出一些信号，但是否有接受交流的意愿只是这些信号中的一种。

在决定是否通过眼神传递交流的意愿时，无论是出于本能的还是有意识的行为，我们所做的决策都始于我们从感官和身体获得的信息。我们会注意人们的着装，猜测他们的年龄。我们会注意到他们表现出的性别特征，他们肤色的深浅。我们还会关注他们肩膀是否歪斜、面部有何表情、走路的速度如何、手上有何动作。我们评估他们的行为以及这种行为在当时当地是否合宜。我们听辨他们的语气，并根据我们听到的内容推断他们的情绪状态和个人情况。我们可能从中听出紧张或自信，也可能听到老烟枪沙哑的笑声，还有可能听到外国口音或者熟悉的乡音。如果我们身体间的距离足够近，还可以闻到香水和洗发水的味道，也可能闻到劳动后散发的汗味、因恐惧产生的汗味，如此种种，我们逐一领会。全部解读一番，这样我们便了解到了背景，从而拿定主意，要向谁摆出愿意交流的姿态，又要满足谁的交流意愿，并将自己的时间、人身安全、社交距离放心地交给谁。

眼神并非总是用于友好互动的善意试探，有意地违背礼仪规范有时会构成骚扰和威胁。比如，有时瞪着眼看人也会成为一种界线，明显是告诉人们这些界线不得逾越。在美国以白人为主体的地区，这种情况时常发生在黑人身上，无论他们着装如何，举止如何。男性长时间盯着女性看是街头骚扰中最轻微的一种，它可能会升级为涉性的评头论足、挑逗勾引乃至赤裸裸的威胁。许多女性每天都会多次受到街头骚扰，有些则每周、每月都会遭遇骚扰。在接受调查时，很少有女性说她们从未遭遇过骚扰。对遭到骚扰的女性而言，其中一个陷阱就是普遍的社交预期——有问就要有答，面对请求不同意则应拒绝（换句话说，至少要有个回应），受到赞美还要感谢对方。面对骚扰，女性的做法都很“粗鲁”，她们可以不理会对社交往来的期许，无视骚扰者或与之对抗。然而社会期望她们对收到的注视报以微笑，以此展现女性的一面。社会期望她们将这一切视为一种赞美。但是街头骚扰应由受害者来界定，如果你感觉自己受到骚扰了，那么这就是骚扰。你在一天里遭遇了无数颇具威胁性的言论后，即便“祝你一天愉快”这样普普通通的一句话，也可能让你觉得是另一番性骚扰。

他们倚着栅栏，就像栅栏是他们家的一样。我经过的时候，他们斜眼看着我，一边在我身上上下打量，一边用嘲弄的口气说：“上帝保佑你，宝贝儿。”说得好像用祈祷的形式就完全没有问题了，似乎完全没把这话当成另一种形式的挑逗。

如果一位女士无视对方、出言反击或摆出防御姿态，她这么回应就表明她感觉自己受到了骚扰，那么她就是正在遭受骚扰。一位女士是否会感到不

适或觉得自己遭到威胁，在某种程度上因境况而异，但这都无法改变一个事实：违背礼貌性忽视的规约就是不尊重对方。这种行为不可取，也不可能带来我所说的归属感和联系感，而且恰恰相反，违背这样的规约会让人们觉得自己受人威胁、遭人疏远、被人物化、让人排斥，公共场所对他们来说似乎并无安全可言。

戈夫曼对此有精确的表述，第一眼只是匆匆一瞥，因此，即便遭到拒绝，也没有人会觉得受到伤害。然而事情并不总是那么简单。研究社交眼神的研究人员发现，无论在陌生人之间还是在朋友之间，目光未得到回应都会让人强烈地感受到被排斥、被轻视。有时对这一瞥的回应不仅仅是拒绝，还有一种更深层次的形式来表达不愿互动。人们可能会被“当作空气一般”，对方的目光穿身而过，刻意避免实际的目光接触。实验表明，这种回应明白无误地传达出一种排斥的信号。与之相反，回以目光或微笑则传达出认可和接纳。本书第三章中引用兰金的段落便是一个鲜明的例子。被排斥本身已是种糟糕的感觉，它甚至还会导致自我贬抑。为什么是我？是因为性格、长相、穿着、阶层、性别、种族还是能力？原因何在，你无从知晓，只能责备自己，或是将此化为仇恨。

传递出的眼神或有回应，或无回应，发出的提议或被接受，或遭拒绝，这些时刻真正面临着社交风险和情感风险。既要知道如何拒绝互动，也应注意如何接受互动，二者同等重要。礼貌性重视和礼貌性忽视一样，事关社会的道德体系和平稳运作机制。不同人群互相接触时，消极体验影响何其恶劣，乃至抹杀积极体验，你可还记得？所以当你在陌生人的世界里进进出出时，请牢记上述内容。

说声你好

假如你想要换一种方式，不想像平常那样礼貌性忽视，而是想冒一点风险，那么向对方打个招呼，说声“你好！”。问候有时会像眼神一样，意义纷繁复杂。即便是擦身而过时说声“你好！”，在某些文化中可能也会有点打破规约，你可能会因此冒上一点冒犯到对方的风险。抑或是相反的情况，不打招呼可能会被解读为一种冒犯。戈夫曼观察到，在他的主要研究群体中，也就是在他所描述的受歧视人群中，虽然相遇时打招呼并不是惯例，但是往往存在一种团结感，使人们对相互问候有所预期。安德森指出，在（他进行实验和研究所涉及的）黑人文化中，问候意义特殊，至关重要。一般而言，在某一场合中处于少数群体的人往往会互相关注，互相问候。例如，白人学校中的黑人家长、黑人学校中的白人家长（这两种情景中孩子的情况要更加复杂）、男性与会者占多数的会议上的女性、家长和监护人多为女性的操场上的父亲。

问候本身就是一种有意义的认可，认可此刻你我在一起。互相问候有时会不期然地改变你的一天。这种认可简单轻松，没有任何负担，你在问候对方的时候甚至不必为此放慢脚步。如果你正不慌不忙地走在路上，或是正站着不动（例如等红绿灯，从正在休息的人身边经过，或是处在缓冲地带），那么很有可能一句问候就会给你带来一段美妙的故事。

他们都是年轻人，准备释放出压抑了一冬的能量似的，他们喊叫着，蹦跳着，打闹着。其中一个人拽起了连衣帽，他看上去不太安分。我和他们站在一起，等着过马路，给他们腾出了很大的地方，让他们闹腾。穿连帽衫的年轻人转身对我说："今天天气真好，是吧？"

我回答说："确实不错。"他的脸很窄，目光飘忽不定。我稍微退后了一步。他没什么危险性，只是他的身体还需要再多一点空间。

他指着街对面一棵齐屋高开满白花的梨树说："你瞧，树又都活过来了。这都是上帝干的，宝贝儿。哪里有什么大自然母亲，没那回事儿。"

离红灯亮起还早，他照着朋友的肩膀结结实实来了一拳，接着两人就跑到了马路上，你追我赶，穿梭于车流之间。

如果你想与陌生人交谈，那么你得选对时机。人们在不赶时间的时候才更有可能愿意聊上几句，这本是不言而明的事（可惜人们似乎从未意识到）。我的学生为了让人在公共场合互动起来，鼓捣出一些稀奇古怪、不一般的技术设备，这时候他们会一而再再而三地陷入困境。他们选择将自己的互动激励装置安装在繁忙的步行街上，希望更多的行人能看到这些装置。当人们要从一个地方去往另一个地方时，他们不会注意到路上的其他人，更不可能注意到他人的眼神，也就更不必说目光对接了。在人头攒动的地方，礼貌性忽视让人更自在。我的一位朋友自称会跟每个人都聊上几句，我曾问过他是否有过忍住不和人聊天的时候，他说："我觉得，是有个界线，对，有个界线。如果别人看起来很忙，或是像在赶时间，或是正和人聊得火热，那我就不会去打扰他们，我就会从他们身边走过去。"看起来很忙、走得很快，这些手段用来避免互动都是极好的。

面对这些大大小小的难题，你该从何处下手？倒是有几种方法，不管发展到最后能不能聊上天，通常来说，这些方法最起码能让你收到最基本的回应。

正如我在前文所说，普遍的预期是有问必有答，面对请求，不同意则应拒绝，对赞美应回以感谢。这些只要求一个人付出极少的时间和注意力。但不要忽略一点：因为这些话"需要"得到回应以免显得被问话人粗鲁无礼，所以它们也可能被滥用。即便对方明确表示不感兴趣还是不断请求对方注

意，可能会造成一种骚扰。

由衷的赞美是与陌生人开展互动的有力手段。赞美他人意味着你身在此地，并在用双眼见证。你将某人视为一个独立的个体。我在美国认识的大多数善于与陌生人说话的人都是赞美艺术的践行者。

我们两人都来来回回踱着步，等待缓缓降下的电梯。他脚上的那双鞋看上去就不像是真用来穿的。那是双没有鞋带的低帮靴，一尘不染的无纺布面料上雕饰着纹理，鞋边是人工磨散过的。我对他说他的靴子很漂亮。

“谢谢。你是时尚圈的？”

“边儿都沾不上。我是引人注目圈的。”

还有一个简单的方法可以发起聊天，就是主动和对方聊聊周遭的环境，随意点评一二。这种方法简直是稳操胜券，有时甚至可以用来指导城市规划。城市规划师和城市思想家力图振兴日渐没落的城市公园和广场，新建有效的公共空间，他们希望这些公共空间能促进陌生人之间的交流互动，并将此视为社会公益事业。他们采取一个非常有趣的策略，那就是创造三种要素，构成一个闭合的三角。这听起来似乎不难。可作谈资的事、可供品评的物都是这第三种要素，与两个互不相识的人共同构成了一个三角形，这样便增进了陌生人之间互动的可能性。良好的公共空间应包含公共艺术作品、街头艺人、餐饮，以及长椅、台阶等可就坐的地方。于我而言，看街头艺人表演时，站在一旁聊天倒比欣赏实际的表演要重要得多。一个公共空间具备可以闭合这个三角形的三种要素后，会变得更加开放。如果你周围有什么值得点评一二的事物，那么你可能会听到别人跟你品评一番，或者你也可以就此跟旁边的人聊上几句。



HI RUSSELL
WHO DID YOU TALK TO TODAY

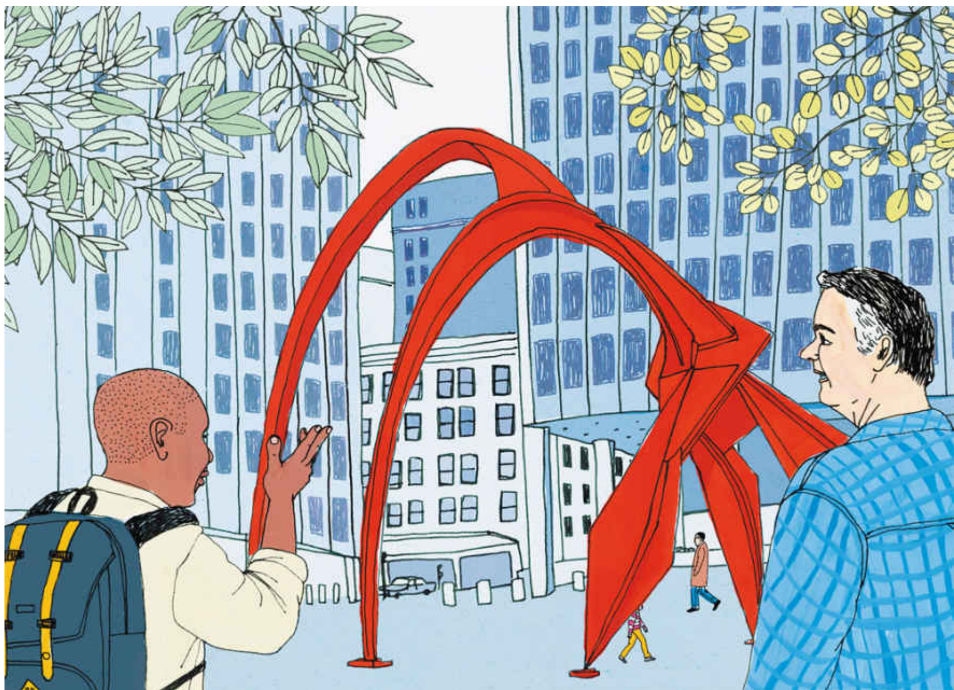
ANNE ARTHUR KEVIN
GUY AT MOVIES
GUY AT SHOP
NOT GOOD WITH STRANGERS

IT IS EASIER TO
TALK TO STRANGERS IF
YOU SAY SOMETHING NICE
ABOUT THEIR CLOTHES

跟一位内向的朋友通过电子邮件往来，我想帮他转变。

人们在公共场所里哼歌的时候我都很高兴。他们有时是坐在门前台阶或公园长椅上，有时在走着路，有时是在干着活。我会对他们说“你唱得真棒”或是问他们歌曲名字，也有可能只是在目光相接时微微一笑。此刻，无论有意还是无意，他们自身都已构成这三要素之一，成为一段交流互动

的开端。在平常的日子里盛装出行、牵着狗、带着婴儿、骑着奇特的自行车、拖着行李箱、停下脚步看东西、唱着歌、脸上带着微笑、吃着东西、等着什么人，等等，这些都足以让别人更愿意跟你打招呼。狗和婴儿都会成为评论的对象：“太可爱了，她多大了？”或“这是什么狗？”它们也可能成为通往对话的“社交通道”。先跟狗或婴儿说话，而不是直接对着主人或看护人说话，这样做风险会低一些。相比于直接跟狗主人或看护人说话，这样做会让对方更加轻松自在，如果他们不想参与对话又不想显得粗鲁，他们可以继续往前走。在公共场所，作为举止得体的公民，在要用到这种方法的时候，你要谨慎行事。事实上，有的人戴着吸引眼球的帽子，但未必总是想让别人跟他聊起他的帽子。有的人宁愿没人搭理他的狗和孩子。



今天大家都在说话。承包商想聊聊我的鞋子。我告诉他说：“这双鞋对我后背好，平时我都耷拉着肩膀。”我向前垂下一侧的肩膀示意给他看，他用一根手指敲了敲我的肩膀，只说了句“习惯不好”。

肉铺老板很喜欢我的围巾。我对他说：“现用现买的，有一天突然降温了，没办法才买的。”他笑了笑说：“买东西就该这样”。

在街上，一个小男孩后退了几步，靠到了母亲的腿上，眼睛盯着我看。他

说：“你的头发是红的。”“没错，是消防车的颜色。”他吓坏了。

你也可以寻求或者提供帮助。在街角遇到人们看不明白地图的时候，我总会上前问问他们是否需要帮助。诚然，做好事感觉不错，但真正令我高兴的是那段短暂的联系，是他们开始给我讲他们从哪来、要到哪去、为什么去、一路都做了什么。于我而言，求助是一种脆弱到令人咋舌的体验，当有人停下脚步帮你时，即便只是帮你找到路，你都会感到人情味十足。曾有一位德国埃及混血的女士，她在两国都生活过，她告诉我，在埃及，热情友好地对待陌生人和游客是深植于文化之中的传统，帮助陌生人是理所当然的。和某人聊上几句后，他们可能会邀你去家里坐坐。我有一位做研究的朋友，她经常在中亚和东非工作。作为一个独自出行的女性，她的生存策略是：先让一个人看到你是一个完完整整的人，接下来其他人也会这样看待你。有时，这只需一个微笑就已足够，但往往这种情况是在她真心想要得到帮助的时候才会发生。

在服务场所，提供帮助有其复杂的含义。在美国，侍者、商店店员等服务人员通常将提供帮助视为工作的一部分，或是认为亲切友好、乐于助人对自己有利。但他们的身份中必然涉及的消费交易场景会让他们的感受更加复杂。一位老板长期在美国南方经营咖啡馆，他对我说：“我从成年起就一直在和陌生人打交道，接待陌生人，问候陌生人。我觉得这种事很有意思，它既让我吃过苦头，也让我焕发活力。在这种消费社会里，我不知道自己到底有多真诚，或者我只是做做样子。和陌生人说话，既是掩饰，也是关怀。”与之相反，另一个朋友儿时从俄罗斯移民到美国，现在仍然操着一口流利的俄语。她告诉我，她成年后回到俄罗斯生活了一年，当时她印象深刻，“经营场所的人很粗鲁，完全不懂得问候他人。我走进一家商店，商店里没有顾客，店员（通常是面色阴郁、不苟言笑的女性）不会搭理我，除非我主动引起她们注意，她们反倒对我冷冰冰的，还带着厌恶。但那个地方有服务、有交易、有权有势，还残留着苏联时代的痕迹，那时候消费者无权无势，店员则是稀缺物资的守护人”。

还有最后一种方法可以发起聊天，但这种方法要冒些风险，可能让人觉得唐突。不过这是我最喜欢的方式。通过这种方式，你可能会展开各种各样的对话，有的三言两语就结束，有的则长达数小时。这种方式相当于插手别人的事。回想一下在剧场中的演出，例如戏剧或舞蹈表演。表演中存在“第四面墙”，舞台的两侧和后面则是另外三面。这里有一种假想，即舞台上的演员认为他们是在一个四面封闭的盒子里表演，但我们可以透过第四面墙看到他们的表演。有时，剧作家或编舞者会设计一个角色打破第四面墙，直接面向观众讲话，表示他们可以看到我们，迫使观众将自己理解为表演的一部分。电影有时也会这样做，有一个角色会直接对着镜头说话。因此，在公共场所，你可以将礼貌性忽视视为第四面墙，去打破这面

墙，与自认为在墙内受到保护的人说话，或者适当打断那些在你附近说话但又对你视而不见的人，他们之所以在你身边交谈，是因为他们假设你会对其报以礼貌性忽视。一种可能是，你坐在咖啡馆里，邻桌的人突然放声大笑。你也听到了他们说的有趣的事情，因而和他们有了短暂的目光接触，跟着他们一起笑了一下，之后又把目光移开。还有一种可能是，你邻桌的孩子正央求着母亲，讨要饼干，你看向孩子的母亲，她注意到你的目光，翻了个白眼。你只得回以微笑。这种方式在很大程度上是一种冒犯，带有一定风险，它既可能促成一段长谈，也可能引来严厉的斥责。想象一下，在一家咖啡馆里，你坐在我邻桌，正和朋友谈论一部刚刚看过的电影，讨论的或许是电影特效。我向你们那边侧了侧身子，然后说："那个爆炸是我见过的最可怕的东西！"你或许会皱起眉头，感觉受到了冒犯。你也可能会报之一笑，示意我们的互动结束了，我应该挪回原来的地方，做自己的事去。还有可能，你会放弃第四面墙，忘了我们互不相识，让我跟你们一起聊天，仿佛我们是一起来的一样。

现在你明白了吗？当你以积极的方式改变无形的规则时，陌生人之间那些真正有趣的事情就要开始了。

在哪行动

在有些地方，大家会认为这里对陌生人社交是"放开的"。如果你进入的是一个开放的场所，那么这里有关礼貌性忽视的规则会宽松一些。比如在公共篮球场、酒吧、公园、广场、咖啡馆，或在度假村、酒店大堂、游艇上，再或者在游行队伍中、大型聚会上、博物馆里，有人和你打招呼，想要和你聊上几句，你也不会感到惊讶。人们或多或少会默认这些地方是社交场合（虽然偶尔会有例外）。在这些地方不必小心翼翼地拿捏礼貌性忽视的分寸，你更需要做的可能是问些无关紧要的问题，而不是注意那么多的社交禁忌。这个座位有人吗？你知道饮料在哪里吗？你们打球还缺人吗？在人相对较多的地方，人们很清楚彼此间会靠得很近，因此你没多大必要表现出自己不会耽误别人的时间，而且出于礼貌跟其他人打招呼也并非必需的。在酒吧、聚会或酒店大厅这些地方，你不可能和每一个人都打招呼。诚然，你可以这么做，但你要是真这么做了，那将会是一场行为艺术。

在咖啡馆这种开放的地方，有一个窍门能让你掌控和他人共享空间的时间长短。你或许得和另一个人拼桌，眼下最可能的情况是在这张桌子上用笔记本电脑工作或看书。当你询问是否可以坐下时，一场几乎不可察觉的谈判就这样开始了。你和对方会进行一段简单友好的交流，甚至可能只是微微一笑，点点头。之后你们便会专注做自己的事情，表明你们会尊重彼此在公共场所的隐私。你们两人会在一起待上一会儿，但彼此保持着清晰的

界线。只有在一种情况下你可以越过这条线而不算太逾矩，那就是偶尔你要去再点些食物或者去洗手间，请求对方帮你照看一下东西。不过你可以冒些风险，就你旁边的人正在聊的内容发表自己的见解。正如我所说，我经常这样做，而且这通常会是一段有趣的交流。

在这样的地方，无论何时，只要这种界线不合你意，你就可以换到其他位置或直接离开。

然而在有些场景下，你无法离开，例如在电梯里、在排队时、在交通工具上。这样的场景属于从一个地方到另一个地方的过渡性空间，你与他人会离着很近。在这里想要做到礼貌性忽视要难上许多，不过有时候没做到反而会给你带来些许趣事。

在电梯里有电梯里的礼仪规范，那就是不说话，不互相看。在电梯里，你无法控制自己处在这种情境里的时间。在进出电梯时，人们有一套复杂的、模式化的动作，来确保自己能迅速调整与他人的身体距离，同时避免眼神接触。只有当电梯里只剩两三个人时，陌生人才会转向彼此，和对方说话。如果对话时双方不失礼貌，那么此处封闭的空间就会出乎意料地转变为开放性的空间，这段经历也因此成为一段联系时刻。

集体等待同样是一种过渡性情境，例如排队、等待晚点的火车或飞机等。你和其他人一样，对这样的等待无能为力，这时主动与他人说话就不会有问题，你可以评论一番现状，或是向他人打探消息，这些都可以消磨时间。此处仍有一定的规矩，一般来说，人们回话时至少要有最基本的礼貌。如果他们对谈话感兴趣，愿意进一步交谈，那么他们可以用身体姿势表明乐于交谈。反之，他们可以稍作回应后避开目光接触，转过身去。有时候对方并不理睬这样的信号，这时，你能看出来被打扰的人会将不适直接表现在脸上。同样，此时你可以选择离开，不过只要这种不适不太过分，你也可以不这么做，因为你是有事才在那等着的。

地铁和通勤列车是我最喜欢的过渡空间。那里有走走停停的节奏伴着列车长的广播，还有人流进进出出的动感。人们大多不会交谈，但有时会发生一些事情，打破这样的沉默，为人们带来近距离的体验。构成交流三要素之一的可能是一个有趣的孩子，一位讨要零钱的演奏者，一个自言自语的人，一群吵闹的孩子，也可能是一次两站之间未经通知的意外停车。任何一种情况都可能会让人们互相交换个眼神、耸耸肩、莞尔一笑、哀叹一声。转眼之间，这里就变作了一处交流空间。

在长途汽车或远程航班这样的共享空间中，由于空间狭小且接触时间更久，人际交流的情形会有所不同，但极其有趣。对大多数人来说，默认的行为是保持自己的社交距离。在公共汽车上，人们会利用非语言策略尽可

能地让旁边的座位空着，空越久越好，只有一种人能让他们让出座位，在一项民族志研究中，用被调查者的话来说，就是这种人不“疯”、不“话唠”、不“臭气熏天”，什么坏毛病都没有。但在飞机上，你没得选择，并且你可能会迅速释放出明确的信号，表明你对交际不感兴趣。为了避免与邻座交谈，你都有哪些办法？人们经常用来阻止互动的方法包括看书看报、戴上耳机、避开眼神接触、淡淡一笑然后避开对方的目光、睡觉或假装睡觉，或者简单些，往窗外看。有一次我试着假装不会说英语，但在乘务员过来时，场面变得很难堪。

关于在公共汽车和航班上的交际，还有一个问题值得注意。互动双方清楚彼此不会再次见面时，交流会非常深入。这种比邻而坐、彼此不知姓名、持续时间较长的交流可以营造出一个深度自我披露的空间。正如我们在第二章所讲的，这种交流可以带来一种迅速熟络的体验，因为自我披露通常会变为双向行为。回想一下，无论是在夫妻之间还是陌生人之间，相互性都是衡量谈话中自我披露程度的要素之一。虽然陌生人之间讲述故事并不一定是有来有往的，但是他们会互相披露自己内心的情感，这点有违直觉，但又没法忽视。因此，坐飞机的时候，将眼睛从书报上挪开，和你邻座互动一下，显然是个值得考虑的建议。有趣的是，在短途旅行中，我们这么做的可能性更大。如果你能借着看书、看电影或者睡觉来结束对话，那么你可以在旅程开始时跟邻座聊一聊。或者你也可以在长途旅行快要结束时聊一聊，将潜在的时间投入缩减到最小。我们一般倾向于互不报姓名，以此来保持社交距离和隐私。不过，有时候交谈十分愉悦，在交流结束后，收拾东西准备下飞机时，人们会自我介绍一下，表明自己很享受这段时光。



退出策略

在与其他人，特别是陌生人的交流中，结束对话时可能是最令人尴尬的一刻。你是如何结束互动的？谁有权结束它？我们的目标是按照自己的意愿结束互动，但不冒犯对方。我们会有意识或无意识地使用身体动作或语言来提示对方要结束对话。如果我们的提示没有被对方注意到，对话会迅速冷场。

在开放的空间中，交流一旦开始，就会存在一定的空间范围。根据戈夫曼的研究，在美国，这个范围的直径不会小于1.5英尺（约0.46米），也不会超过3英尺（约0.91米）。距离过近，会让人很难开口直接和对方说话，不知道眼睛往哪里看，手往哪里放，还可能会感觉不自在，从而让人退缩。而距离过远，身体上的参与度又会不足。在较大的群体中，位于交流空间边缘的人可能不得不探着身子才能听清，这使得他们很容易走神或转变关注的焦点。

如果你想要结束互动，可以用身体发出信号。你可以一点一点地向交流区域外挪步，或是将身体往外靠。脱离眼神接触也是一种信号，这个信号意图更明显。你可能会在不知不觉中感到有些紧张不安，这也是一种信号。发出信号后，你就会期待你的同伴能收到你传递的信息，结束互动，或者

做好结束互动的准备。发送信息和接收信息的过程非常快，快到你可能有这样的错觉，两个人都在传递这样的信息，彼此达成了共识。

语言也同样奏效。通常你需要的只是找个理由或是友好地划一条界线。例如，“我得赶紧走了”“我再去弄点儿喝的”“你知道洗手间在哪儿吗？”“我得去朋友那边看看”“和你聊得很开心”等，或者你可以看一眼自己的手机，说朋友、妻子（丈夫）或保姆给你发了短信，等等。这些都是正当的理由，足以让你不得不结束交流互动。这些情况可能是真的，也可能只是借口。如果可以的话，你应该表现得真诚些，热情些。

要正确退出互动，你还得与最具“离去权”的人较量一下。一般情况下，发起互动的人拥有结束互动的优先权。某种程度上，这是一个礼貌问题。人们发起对话都是有原因的。有时可能只是出于好奇心或为了显示友好，这时他们结束互动的优先权是有限的。但如果发起者有特定的需求或计划，那么从理论上讲，互动应由他们来结束。这种对话与我们在街头相遇时的对话在逻辑上是一致的，按照常规，有问题就要有回答，有赞美就要有感谢，等等。这里有一条不言而喻的规则，即你必须确认对话的发起者实现了他们的目的。就像街头相遇时一样，这条规则可能会被滥用，你最终会被迫粗鲁地退出。退出同样也涉及权力问题。当双方在权力或地位方面存在实际或感知上的差异时，更高权位者拥有结束权，并且可以选择是礼貌地退出还是不礼貌地退出。

以上大部分情况，或者说几乎每一种情况，都是在逻辑和理性之外发生的，全凭直觉、本能、感官信息以及细微至极的提示。但在网络游戏或网络应用程序等网络空间中，这一切都会变得苦不堪言。网络中的交流没有身体的参与，多数情况下是异地非实时的交流。网络交流也会或多或少遇到同样的问题，比如如何发出信息、如何接收信息、如何解释信息。这样做安全吗？这个人是否会尊重合理的接触边界，遵守适当的行为准则？这个人是否如他自己描述的一样？这个人愿意接受问候吗？在网络中，我们没有办法了解到另一个人的参与程度，也没有任何线索来提醒我们交流即将结束。我们要用其他方式回答这些问题，要用到非感官信息。我们可以查看一个人的社交媒体，看看这个人在公开场合说了什么，我们是否有共同好友，我们还可以查看这个人在各个平台上的身份是否大体一致。在微博交流、评论互动、即时通信对话或电子邮件联络中如何确定交流结束了？如果某人在发消息时总是以问题结尾，你会怎么做？面对面交流时，没有满足对话发起者的需求，我们也能最终从谈话中抽身。尽管这样做很粗鲁，但我们可以在离开时挥手作别或报以微笑来缓和局面。但在以技术为媒介的对话中，“走开”留下的只有一片死寂。这里没有结束对话的准备姿势。多年来，人们一直在以这种方式进行着沟通，并且仍然没有开发出多少标准化的提示和行为，来让在线交流能以更优雅的方式介入和退出。

当我们在共享公共空间时，面对种种细节问题，一切解决方案，包括不成文的规约、身体语言、言明或未言明的话语，我们都只是略知一二。学习如何看到隐藏的内容会给你带来获得隐秘知识的快感。这种知识还是一种实用知识。当你与不认识的人共享一处空间或某一时刻时，它可以让你明白何时你会觉得得体，何时会感到尴尬。它还可以帮助你将自己代入一个变形的社会景观中，这是一个开放的社会景观，充满各种惊奇的、短暂的、令人欢欣鼓舞的联系。并且，利用这种宝贵而实用的知识，我们可以一步一步走入一个更加有趣、更加包容、更懂得尊重的世界。

结语

这是今天早上地铁里的一幕，像是费里尼电影里的场景。地铁里挤满了人，一个个像是年老失业的游乐场演员。那个俄罗斯壮汉，脖子很粗，是扮演大力士的。我瞧见了一位正在看报的驯狮员，顶着一头蓬松枯黄的头发，像狮鬣一样。有一位壮硕的女士，像个空中飞人，化着闪闪发光的妆。有个男人斜倚着门，凭他的鼻子，他不用怎么装扮就可以去演小丑。有个女人长着张面瘫脸，描着黑色的眼线、唇线，她以前一定演过胡子女士。坐在我对面的是一个身材高大、皮肤黝黑的男子，他的双手握着一顶大礼帽，放在腿上。我很清楚我正盯着他们看。我太好奇了，这种好奇可能会变为粗鲁无礼。火车进站，胡子女士起身离开。当她经过我身边时，她弯下身子，贴着我的脸说："我们都曾年轻漂亮过。"

在纽约的地铁里，这样的事确实会发生。但是在任何一趟列车上，大多数人都戴着耳机，因此，他们大多被隔离开来，不太可能有交流互动。

我的一个学生巧妙地颠覆了这个隔离场。当时，他正戴着耳机听音乐，旁边也坐着一个戴着耳机听音乐的女人，她正听得入神。他摘下耳机，把耳机递给她。她愣了一会儿，然后摘下自己的耳机换给我的学生。他们听了几分钟对方的音乐，然后又换了回来。在这个过程中他们之间没有说过一句话。

他非常激动，这次经历令他深受感动，他希望每个人都体验一次。他想方设法要把这种交换行为推广为一种城市行为模因。他想过在地铁里贴满宣传海报，他还试过图解交换过程和操作方法。最后，事实愈发明了，这是不可能的。无言的交流、短暂的联系感、因沉默而更加深入的精神交融以及音乐本身，其中乐趣种种，三言两语很难道破，其中风险之低也很难说清。遭人拒绝或被人误解让人有点尴尬，仅此而已。

这样的交融时刻并不常见，但是当你朝着陌生人微微一笑时，你便能稍有体会。于我而言，这让我觉得自己与同在这一世界的人有了联系，正是这种特殊的方式让我感觉自己活生生的。没有了它，即使沉浸在家人和朋友的爱中，我也会感受到一丝寂寞和断绝。一旦有这种感觉，我就去路边走走。

我喜欢与人互相问候，喜欢分享俏皮话，还喜欢聊起粘人的狗。我喜欢讲故事，也喜欢听故事。我认为，交融最为深刻的意义在于理解陌生人的内在自我。如果我在街头遇到你，我们还聊了起来，我可能不会就那么消磨点时间来换取点联系感。我可能会寻找一些东西，寻找一些我能撬开的罅

隙，借此看看你要说的是不是真话。我想要你迸发的活力，想要你闪现的灵光，还想要你不完美的缝隙。

我很少有机会如愿以偿，捕获这些高光时刻。大部分时间我也只是说句“你好”，然后可能你也回句“你好”。于是你和我，我们在此地，在一起。这之后我们又互不相识了。

探险

阅读是一回事，行动是另一回事。你可以接受所有我说的这些，但你为什么要接受呢？与陌生人交谈是一种生活体验，需要你全身心地投入。你得去能开展行动的地方。

以下每项探险都设定了步骤，提供了攻略，帮助你在陌生人的世界里一探究竟。每项探险都会传授一种方法或提出一种理由，让你去解决和陌生人交谈时的细节问题。

你可以独自上路，也可以结伴而行。两人一组，你们各自进行不同的探险，探险时还要互相汇报。探险时在头脑里记笔记，回来时再写在纸上。我建议你分享自己的笔记到博客上、社交网络上或者随便什么你分享经历的地方。你的观察记录可能会对你的朋友、读者有所启发。把经历记录下来也是为自己梳理经历的一种特殊方式。你可以在一天内完成所有探险，也可以在几个月内慢慢完成。你可能会喜欢其中一种探险并一遍又一遍地重复。你也可能试试这个探险然后发现它不适合你。总之，一切皆有可能。

这些探险的指导原则是要尊重他人，每个探险家都应该谨言慎行。如果你是男性或有着男性外表，在与女性和有着女性外表的人交谈时要特别尊重，因为默认情况下你可能看起来会威胁、冒犯到对方。要有礼貌，多保留一点物理距离，如果对方没有向你表示出互动的意愿，就不要勉强。

请记住，文化不同，对眼神接触和街头行为的期望也会天差地别。请记住，情境很重要，就像在第三章的帮助行为实验中所做的那样，例如，在特拉维夫的人对未发送的信件避之唯恐不及。这些探险在你所在的地方可能都不是很有意义。因此，我建议，不要在你精通的或原生的文化以外的地方做这些。

以下探险按照难度递增顺序排列：复杂程度递增、情绪风险递增、互动程度可能越来越高。第一项探险是一次热身，帮助你放缓节奏、增强意识、锻炼你观察公共行为的技巧，让你心态良好。无论你选择其他哪种探险，我都强烈建议你做一次这个。

探险：“观察人们”

为此你需要准备一个笔记本。找一处公共场所，一个你不太可能遇到认识的人的地方，在那里待上一个小时。你可以试试公园、咖啡馆、广场，或

者旅游景点、公共汽车、火车，等等，任何地方都可以，只要你能在那里久留并且观察那些不匆忙赶路的人。选择一个好地方坐下，这样你就可以在相对较近的距离看到各种各样的人。安安静静地坐着，彻底关掉各种设备，断掉网络。

只需要一个小时，你可以做到的！这项探险的部分挑战在于冥想。

从环顾四周开始。首先，描述背景。你在哪？这里是什么地方？这里最大的特点是什么？除此之外，人们还在这里做些什么？都有哪些人？记下他们的长相、穿着、他们做什么和不做什么、他们如何互相交流。倘若人流密集且你愿意的话，也可以专注于几个人。如果你有所启发，要为其中某个人编段背景故事，请务必详细说明启发你的那些细节。例如，如果你得出的结论是某人自信或富有、无家可归或生性害羞、人在旅途或安家于此，你的依据是什么？他们的举止、皮肤、衣着？放缓思路，想清这些假设从何而来。

作为一名民族志研究者，每当我结束实地考察或采访归来时，我会把笔记打印出来，或者通读一遍，然后再尽快补充笔记。这样能把体验封存起来，你能记得一清二楚，但也能在处理它的时候保持一定的距离。你也大可不必这样做，但如果你正在回味，不妨一试。还有另一个好方法，也可以让你代谢自己的经历，那就是向朋友或家人讲一讲相关的故事。

探险：“跟每个人说你好”

找个人口稠密的地方散散步，比如公园小径，比如城市人行道。给自己选个范围：你要绕着街区转转？还是要从橡树走到远处的长椅？散步的范围要合适，比如至少能走上5～10分钟。这个地方行人要不多不少，挨肩擦背可不行。慢慢走。你的任务是向你经过的每个人问好。每个人都得问。试试看着他们的眼睛，对方没听见或者没理你的话也不必在意。这样做完你就完成热身了。

现在再试一次，除了问好，再寒暄几句，就是那种意义不大但是带着社交性质的问候，比如“小狗真可爱”“我喜欢你的帽子”或“天真冷！”这些引人注目的行为刺透了无名无姓的面纱，创造了片刻社交空间。

这些短暂的互动多种多样，要多留意。你在公共场合显得有些行为古怪，所以要注意人们的反应。你这样做可能会让有些人感到不舒服，但既然你和谁都这样，还一直不停，那么造成的困扰应该是最小的。想想当你和人打招呼时都发生了什么？他们笑了吗？放声大笑？他们吓了一跳吗？他们看着尴尬吗？他们把眼下的事跟同伴说了吗？如果你有些忐忑，可以带个朋友一起。朋友不必和人说话，他们在场只是为了让你心安。

探险："我们迷路吧"

这项探险是一系列的请求。你要是能一步一步都实现的话，你的参与程度会越来越高。带上几张纸和一支轻便好用的笔，把智能手机收起来。第一步是找人问路。如果他们停下来给你指路，你再请他们帮你画张地图。如果他们给你画了地图，你再问他们要电话号码，这样你就可以在迷路的时候打电话。如果他们把电话号码给了你，那么你就打电话吧。给出电话号码的人多得让人惊讶。多年来我在课堂上用这个练习，只有一个学生真打过电话。她告诉我说："我挺意外的，因为最后一步太吓人了。在这个拥挤的城市里，我们互相之间给予了多少空间。"我希望你们在这儿勇于面对。

选择起始点和目的地的时候要花些心思，你可能得试上几次才能选好。太容易找到了不行，用不上地图也不行。但是也不能太复杂，因为解释起来很麻烦。

我差不多在10年前编出了这项练习，随着智能手机开始无处不在，练习也变得更不容易实现了。你得让人觉得，如果没有手绘地图或路线说明的话，你真的就找不到路了。花时间画地图或者写路线是轻微的入侵行为，这项练习旨在逐步提高入侵程度。

这项探险还要求你说谎。注意说谎的体验。

探险："问题"

人有机会就会说话。有人倾听就会有人诉说。这项探险要求向陌生人提出一个能让人放下戒心的亲密问题，而你要做的就是倾听。"让人放下戒心的亲密"，我是指让人有些意想不到，是个典型的私人问题。这个问题直击个人心灵深处又不必引发回忆。你想要的是人能脱口而出、发自肺腑的答案。我最喜欢问的是"你怕什么？"有些人说怕蜘蛛、老鼠之类的，但大多数人直奔内心深处，告诉你他们怕死、怕失败、怕孤独、怕失去。不可思议的是听到他们所说的，不可思议的是他们竟能和你说。你也可以自己想几个问题，最好多想几个。

结构就像这样。需要使用视频或音频录制设备（你可以用智能手机），这样能让你的入侵行为显得合情合理。相机这一设计，既能引导问题，在一定程度上也是个媒介，能让人敞开心扉。

找一个不赶时间的人，你走上前去问问他们是否可以在镜头前回答问题。有些人可能愿意回答，但不想在镜头前——好极了！重点是谈话，而不是

录视频。先开始录制再提问，然后保持安静。如果他们要求你解释一下，那么解释给他们听，但一个例子都不要举。你的任务就是倾听。如果这个人说话似乎轻松自如，你可以顺势接着问，但不要太过仓促。要让人有机会在沉默过后自己把话说完。魔法往往就在此时发生。

探险："你不属于这里"

最后的探险将带你走进更深入、更复杂的领地。在情绪上，这是风险最高的探险。选择一个你不习惯的地方，某种程度上你在这里属于少数。如果你大多数时间都花在当少数人上，这种经历对你而言可能会像下雨一样常见，你可能都想跳过这次探险了。你得让自己一眼看上去就格格不入：可以是种族、性别、族裔、年龄、能力、外貌、会员资格等其他类型的差异。探险的目标就是观察：人们在做什么？他们对你的存在作何反应？你可以试试参与进去，看看情况如何。请注意，要注意观察公共行为，看看你能否通过蛛丝马迹解读他们的想法，然后顺着思路走下去。

当然，不要置身于危险之中，不要闯虎穴龙潭。你的经历可能会愉快而美好，令你大开眼界。你可能觉得自己已经进入了现场版共享工作室的传送门。但也要做好准备：探险过后，你可能会觉得一塌糊涂。如果是这种情况，你的遭遇令人感同身受。那是一种被视为无形或不受欢迎的感觉。我不希望你碰到这些情况，但如果你遇上了，我希望它们会改变你对世界的看法。

致谢

非常感谢TED的琼·科恩（June Cohen）和米歇尔·昆特（Michelle Quint）邀请我创作这本书，感谢米歇尔编辑的深刻见解，还要感谢西蒙&舒斯特出版社的优秀人才把它推向世界。我也非常感谢朱莉娅·罗斯曼（Julia Rothman）的精美封面和插图。

长期以来，我一直在谈论与陌生人的交谈。我对与陌生人交谈的感受以及我对这些来龙去脉的了解得益于很多人，他们大大地丰富了我的认识，他们跟我分享了陌路相逢的故事、他们的反思、他们的兴奋乃至恐惧。特别感谢我在互动电信专业（ITP）的学生，特别是打电话的丽兹·霍奇森（Liesje Hodgson）和在地铁里交换耳机的托比·沙克曼（Toby Schachman），感谢HC的成员，他们是贝丝·科尔科（Beth Kolko）、阿迪·沃根克尼赫特（Addie Wagenknecht）、诺拉·阿布斯泰（Nora Aborsteit）、杰夫·夏莱特（Jeff Sharlet）、卡梅伦·考德威尔（Cameron Caldwell）、凯伦·巴巴罗萨（Karen Barbarossa）、尼古拉·特威利（Nicola Twilley）、艾力克斯·莫洛特科夫（Alex Molotkow）、马克·金威尔（Mark Kingwell）、阿利克斯·兰伯特（Alix Lambert）、丹尼斯·加文（Dennis Gavin）、莉迪亚·佩蒂斯（Lydia Pettis），还有所有无名的陌生人以及我的每一位好友。

关于陌生人还有几乎生活里的方方面面，乔迪·贝克（Jodi Baker）一直和我一起反复推敲，为我出谋划策。她把完整的书稿读了两遍，对其中一些段落更是反复研读，评论几句，夸奖一番，一直在帮我完善书稿。我亲爱的老朋友雷切尔·德夫林（Rachel Devlin）为文本提供了高明的建议，还推进我解决了最困难的问题。

理查德·纳什（Richard Nash）是一位无可比拟的编辑，总是全心全意地支持我，在我最需要的时候一丝不苟地审阅。珍妮娅·杜若夫斯基（Genya Turovsky）用她敏锐的诗人视角对我的文章进行指导。我也很感谢克莱·舍基（Clay Shirky）聪明的推动以及艾米莉·梅（Emily May）就街头骚扰问题提供的指导和鼓舞。

我的伴侣布雷·佩蒂斯（Bre Pettis）给书稿提出了卓越的反馈，每当我又和陌生人交谈一番，跑回家给他讲这个让人头晕目眩的故事时，他都会笑着回应。我很感激他，他对我的工作报以极大的热情，他以他特有的方式激励着我。还有，如果没有我父母梅丽尔·斯塔克（Meryl Stark）和约翰·卡塞拉（John Casella）的亲切参与，这本书不可能完成，是他们在我写作的时候照顾我们，现在仍然如此。

书中提及的著作

稍纵即逝的亲密感

Nicholas Epley and Juliana Schroeder. “Mistakenly Seeking Solitude.” Journal of Experimental Psychology: General 143:5 (2014), 1980–99.

Gillian Sandstrom and Elizabeth W. Dunn. “Is Efficiency Overrated? Minimal Social Interactions Lead to Belonging and Positive Affect.” Social Psychology and Personality Science 5:4 (2014), 437–42.

Gillian Sandstrom and Elizabeth W. Dunn. “Social Interactions and Well-being: The Surprising Power of Weak Ties.” Personality and Social Psychology Bulletin 40 (no. 7)(2014), 910–22.

Kenneth Savitsky, et al. “The Closeness-Communication Bias: Increases in Egocentrism Among Friends Versus Strangers.” Journal of Experimental Social Psychology 47(2011), 269–73.

Mario Luis Small. “Weak Ties and the Core Discussion Network: Why People Regularly Discuss Important Matters with Unimportant Alters.” Social Net-works 35 (2013),470–83.

Tanya Vacharkulksemsuk and Barbara L. Fredrickson.“Strangers in Synch: Achieving Embodied Rapport Through Shared Movements.” Journal of Experimental Social Psychology 48 (2012), 399–402.

Arthur Aron, et al. “The Experimental Generation of Interpersonal Closeness: A Procedure and Some Preliminary Find-ings.” Personality and Social Psychology Bulletin 23:4(1997), 363–77.

Sally D. Farley. “Nonverbal Reactions to an Attractive Stranger: The Role of Mim - icry in Communicating Preferred Social Distance.” Journal of Nonverbal Behavior38(2014),195–208.

Allison Abbe and Susan E. Brandon. “Building and Maintaining Rapport in Investigative Interviews.” Police Practice and Research 15:3 (2014), 207–20.

Charles Antaki, et al. “Self-disclosure as a Situated Interactional

Process.” The British Journal of Social Psychology 44 (2005), 181–99.

Kathryn Dindia, et al. “Self-disclosure in Spouse and Stranger Interaction:A Social Relations Analysis.” Human Communication Research 23(3) (2007), 388–412.

陌生人构成的世界

Leslie A. Zebrowitz, et al. “Mere Expo-sure and Racial Prejudice: Exposure to Other-race Faces Increases Liking for Strangers of that Race.” Social Cognition 26:3 (2008),259–75.

Loren J. Martin, et al. “Reducing Social Stress Elicits Emotional Contagion in Mouse and Human Strangers.” Current Biology 25 (2015): 326–32.

David Cwir, et al. “Your Heart Makes My Heart Move: Cues of Social Connected-ness Cause Shared Emotions and Physi-cal States Among Strangers.” Journal of Experimental Social Psychology 47 (2011), 661–64.

Robert V. Levine, et al. “Cross- Cultural Differences in Helping Strangers.”Journal of Cross-Cultural Psychology 32:5 (2001), 543–60.

Robert V. Levine, et al. “The Kindness of Strangers Revisited: A Comparison of 24 U.S. Cities.” Social Indicators Research 85 (2008), 461–81.

Kurt Iveson. “Strangers in the Cosmopo-lis,” in Ed. John Binnie, et al. Cosmopol-itan Urbanism. London and New York: Routledge, 2006.

Fiona Kate Barlow, et al. “The Contact Caveat: Negative Contact Predicts Increased Prejudice More than Positive Contact Predicts Reduced Prejudice.”Personality and Social Psychology Bulletin38:12 (2012), 1629–43.

Mark Rubin. “The Disproportionate Influence of Negative Encounters with Out-Group Members on Prej-udice.”https://sites.google.com/site/markrubinsoci alpsychresearch/positive-and-negative-experiences-with-members-of-othergroups

Elijiah Anderson. Streetwise: Race, Class, and Change in an Urban Community. Chi-cago: University of Chicago Press,1990.

Elijiah Anderson. “The White Space.”Sociology of Race and Ethnicity 1:1 (2015), 10–21.

Claudia Rankine. Citizen: An American Lyric. Minneapolis,MN: Graywolf Press, 2014.

互动机制

Erving Goffman. Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings. New York: The Free Press, 1963.

Erving Goffman. Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior. New York: Anchor Books, 1967.

Jane Jacobs. The Death and Life of Great American Cities. New York: Random House, 1961.

William H Whyte. The Social Life of Small Urban Spaces. New York: Project for Public Spaces, 1980.

Eric D. Wesselmann and Janice R. Kelly. “Cat-calls and Culpability: Investigating the Frequency and Functions of Stranger Harassment.” Sex Roles 63 (2010), 451–62.

Kimberly Fairchild. “Context Effects on Women’s Perception of Stranger Harassment.” Sexuality & Culture 14(2010), 191–216.

Mitchell Duneier and Harvey Molotch. “Talking City Trouble:Interactional Van-dalism, Social Inequality, and the ‘Urban Interaction Problem.’” The American Journal of Sociology 104:5 (1999), 1263–95.

James H. Wirth, et al. “Eye Gaze as Relational Evaluation:Averted Eye Gaze Leads to Feelings of Ostracism and Relational Devaluation.” Personality and Social Psychology Bulletin 36:7 (2010), 869–82.

Eric D. Wesselmann et al. “To be Looked at as Through Air:Civil attention mat-ters.” Psychological Science 23:2 (2012),166–68.

Phoebe C. Ellsworth et al. “The Stare as a Stimulus to Flight in Human Subjects: A Series of Field Experiments.” Journal of Personality and Social Psychology 21:3 (1972), 302–11.

Joshua D. Meadors and Carolyn B. Mur-ray. “Measuring Nonverbal Bias Through Body Language Responses to Stereo-types.” Journal of Nonverbal Behavior 38 (2014),209–29.

Mary S. Erbaugh. “China expands its courtesy: Saying‘Hello’ to Strangers.”Journal of Asian Studies 67:2 (2008),621–52.

Stefan Hirschauer. “On Doing Being a Stranger: The Practical Constitution of Civil Inattention.” Journal for the Theory of Social Behavior 35:1 (2005), 41–67.

Esther C. Kim. “Nonsocial Transient Behavior: Social Disengagement on the Greyhound Bus.” Symbolic Interaction35:3 (2012), 1–17.

图书在版编目（CIP）数据

临时社交：后会无期的陌生人如何改变你／（美）基奥·斯塔克著；徐一洲译. - - 北京: 中信出版社 2020.8
（TED胶囊书：青年进化论）
书名原文：When Strangers Meet
ISBN 978-7-5217-1326-8
I. ①临… II. ①基… ②徐… III. ①心理交往-通俗读物 IV. ① C912.11-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第034436号

临时社交——后会无期的陌生人如何改变你
著者：[美]基奥·斯塔克
译者：徐一洲
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

开本：787mm×1092mm 1/32
印张：5.5
字数：65千字
版次：2020年8月第1版
印次：2020年8月第1次印刷
京权图字：01–2019–6901
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978-7-5217-1326-8
定价：198.00元（全5册）
版权所有· 侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

TED胶囊书：青年进化论（套装共5册）/ （美）艾伦·莱特曼，（加）布莱恩·R.利特尔 等著；王社国，徐彬等译. - 北京：中信出版集团，2020.8
（TED胶囊书：青年进化论）
ISBN 978-7-5217-1326-8

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有· 侵权必究